

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketoiminnan logistiikka

2009

Tuire Leivo

# TYÖHYVINVOINTI NYBROK OY:SSÄ



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Leivo Tuire

## Työhyvinvointi Nybrok Oy:ssä

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin henkilökunnan työhyvinvointia Nybrok Oy:ssä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mahdollisimman kattavasti työhyvinvoinnin tila yrityksessä tällä hetkellä sekä antaa selvitys työn sujuvuudesta. Tutkimus toimii myös laatu päällikön apuvälineenä työhyvinvointia kehittäessä.

Työhyvinvointikysely suoritettiin lähettämällä Nybrokin henkilöstölle kyselylomake sähköpostin/postin välityksellä. Kyselylomakkeet palautettiin 6.11.-12.11.2009. Kyselyitä lähetettiin kolmekymmentäkaksi kappaletta ja palautettiin kahdeksantoista.

Tutkimuksen tulokset ovat kuvattu tässä työssä suuntaa antavasti, mutta yritys on saanut niistä tarkat tiedot.

Tutkimuksen perusteella havaittiin, että yrityksen organisointi ja työn mielekkyys ovat hyvällä tasolla. Tärkeimmiksi kehityspiirteiksi todettiin vuorovaikutuksen ja tiedonkulun kehittäminen.

Tulosten avulla kehitettiin palaverikäytäntöjä ja päätettiin ottaa käyttöön ryhmäkehityskeskustelut. Tiedonkulun spesifiointiin päätettiin suunnitella hyödyllisempiä kanavia/toteuttamismuotoja.

### ASIASANAT:

Työhyvinvointi, työtyytyväisyys, työviihtyvyys.

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business logistics

December 2009 | 55

Rantanen Helena

Leivo Tuire

## WELLBEING AT WORK AT NYBROK LTD

In this thesis the wellbeing of staff at Nybrok Ltd was studied. The goal was to establish the current condition of wellbeing at the company as widely as possible and to report on how fluently work is done. The thesis also helps quality control managers in developing work welfare.

An inquiry into wellbeing was performed by sending questionnaires to Nybrok's staff via email/mail. They were returned between 6 – 12<sup>th</sup> November 2009. Thirty-two questionnaires were sent and eighteen were returned.

The results of this thesis are directional, but the company has received exact information.

Based on the thesis, organisation and work moral are on good level. The most important points of development were interaction and the flow of information.

With the help of the results meetings were developed and team development conversations were taken into use. The specification of flow of information, was decided to develop more useful channels/ forms of executing given tasks.

### KEYWORDS:

Work welfare, work satisfaction, work pleasure.

# SISÄLTÖ

<b>JOHDANTO.....</b>	<b>5</b>
<b>YRITYSESITTELY.....</b>	<b>6</b>
1.1 Nybrok Oy.....	6
1.2 Organisaatio.....	7
1.3 Laatu ja ympäristö.....	9
<b>TOIMIVA TYÖYHTEISÖ.....</b>	<b>10</b>
1.4 Hektinen kuljetusala.....	10
1.5 Perustehtävä.....	12
1.6 Ongelmat.....	21
1.7 Työmotivaatio.....	26
<b>TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMINEN.....</b>	<b>28</b>
1.8 Oppiva organisaatio.....	28
1.9 Kohti dialogia.....	30
1.10 Palaute.....	32
Kehityskeskustelut .....	33
Palaverit   37	
<b>JOHTAMINEN.....</b>	<b>38</b>
1.11 Hyvän johtamisen edellytykset.....	39
1.12 Keskusteleva johtaminen.....	42
<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....</b>	<b>43</b>
1.13 Tulosten analysointi.....	45
1.14 Kehitysehdotukset.....	45
Avoin vuorovaikutus .....	46
Tiedonkulku 46	
1.15 Ongelmien ratkaisu.....	47
Vuorovaikutus .....	48
Tiedonkulku 50	
1.16 Ratkaisujen kehitysten seuranta.....	52
<b>JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO.....</b>	<b>53</b>
<b>LÄHTEET.....</b>	<b>55</b>

## LIITTEET

<b>KUVA 1. TOIMIVAN TYÖYHTEISÖN ELEMENTIT (KAIVOLA &amp; LAUNILA 2007, 134).</b>	
.....	<b>12</b>
<b>KUVA 2. POSTIN KEHITYSKESKUSTELUMALLI JA KESKUSTELUN TEEMAT</b>	
<b>(VALPOLA 2002, 44).....</b>	<b>36</b>

## **KUVAT**

<b>KUVA 1. TOIMIVAN TYÖYHTEISÖN ELEMENTIT (KAIVOLA &amp; LAUNILA 2007, 134).</b>	
.....	<b>12</b>
<b>KUVA 2. POSTIN KEHITYSKESKUSTELUMALLI JA KESKUSTELUN TEEMAT</b>	
<b>(VALPOLA 2002, 44).....</b>	<b>36</b>

## Johdanto

Työhyvinvointi koskettaa jokaista työyhteisön jäsentä. Arvostamalla ja kuuntelemalla toinen toisiamme saamme työyhteisön puhaltamaan yhteen hiileen ja tällä yhteisvoimalla toiminnan nousemaan kannattavaksi liiketoiminnaksi. Esimiehen osallistuminen on tässä haasteessa avainasemassa.

Opinnäytetyössä selvitetään, minkälaisena Nybrokin henkilökunta kokee työnsä mielekkyyden ja esimiestoiminnan. Pää tavoitteena on selvittää Nybrokin henkilökunnan työn sujuvuutta ja mielekkyyttä sekä löytää yrityksen vahvuudet. Toimivaa työyhteisöä tutkittaessa keskityttiin yrityksen perustehtävään, työyhteisön ongelmiin ja työmotivaatioon. Työyhteisön kehittämisessä keskityttiin oppivaan organisaatioon, avoimeen vuorovaikutukseen, palautteen antamiseen ja esimiestoimintaan.

Teoriaosuus pohjautuu lähdemateriaalina olleisiin työhyvinvointia käsitteleviin teoksiin ja vasta tutkimusosiossa käsitellään aihetta Nybrokin kannalta.

Aineistona toimii yksikössä suoritettu henkilökunnan työyhteisötutkimus. Tutkimuksessa saadut tulokset esiteltiin Nybrokin henkilökunnalle ja laatupäällikölle, jotta työhyvinvointia pystyttäisiin kehittämään yhdessä. Tutkimus suoritettiin lähettämällä kyselylomake jokaiselle henkilökuntaan kuuluvalla. Vastausaikaa heille annettiin viikko. Ajankohtana marraskuun alku, jolloin joulukiire ei vielä ole voimakkaimmillaan. Tutkimustulokset ovat kuvattu suuntaa antavasti tässä työssä, mutta yritys on niistä saanut tarkat tiedot.

Nybrokillä ei aikaisemmin ole tehty tämän tyylistä tutkimusta, jossa keskitytään henkilökunnan mielipiteeseen. Tämä tutkimus tulee todelliseen tarpeeseen, jotta selviää, mitkä ovat mahdolliset ongelmakohdat tällä hetkellä ja kuinka niitä tulisi lähestyä. Aihe on erittäin ajankohtainen ja tärkeä. Parannusehdotuksia löytyy aina ja tutkimuksen avulla pystytään kehittämään yrityksen toimintaa ja tulosta. Erityisen hyödyllinen tutkimus on myös henkilökunnan kannalta.

Tutkimuksen avulla he voivat helposti ilmaista mielipiteensä ja kertoa parannusehdotuksensa. Tutkimuksen on tarkoitus toimia myös apuvälineenä laatupäällikölle, erityisesti, kun kehityskeskustelut otetaan käyttöön yrityksessä tulevaisuudessa.

Henkilökunnan hyvinvointi, työmotivaatio ja esimiestoiminta vaikuttivat erittäin tärkeiltä ja mielenkiintoisilta tutkimuksen kohteilta. Tutkimuksen tekijän omakohtainen kokemus työhyvinvointi tutkimuksen tarpeellisuudesta Nybrokiin vaikutti opinnäytetyön aiheen valitsemiseen. Yrityksen näytettyä vihreää valoa, tutkimusta alettiinkin tekemään urakalla. Omat kokemukset antoivatkin monia kehitysehdotuksia yrityksen viestintä- ja palautteensaamisongelmiin.

Lähdemateriaalina tässä työssä on käytetty työhyvinvointia ja esimiestyöskentelyä käsittelevää kirjallisuutta. Lisäksi on käytetty muutamia artikkeleita, jotka käsittelevät nykypäivän esimiestoimintaa ja muutostilaa yrityksissä. Suurena apuna on ollut myös yrityksen laatupäällikkö, joka on toimittanut tarvittavat tiedot koskien yritystä.

## **Yritysesittely**

### **1.1 Nybrok Oy**

Nybrok on saanut alkunsa vuonna 1972. Yritys toimi silloin nimellä Uudenkaupungin terminaali Oy. Toimialana oli kotimaan kuljetukset, huolinta, laivanselvitys ja terminaalitoiminta. Vuonna 1982 yritys aloitti kansainväliset kuljetukset. Silloin myös vaihdettiin yrityksen nimi kansainvälisemmäksi ja siitä tuli Nybrok Oy. Ensimmäinen kohdemaana oli Ranska. Liikennöintialue laajeni nopeasti. Tänä päivänä pääliikennöintialueina ovat Skandinaavia, Saksa, Benelux-maat, Ranska, Itävalta, Sveitsi, Italia, Tšekki ja Slovakia. Kalustoa on tällä hetkellä liikenteessä noin 300. (Nybrok 2007.)

Nybrok on suomalaisomistuksessa oleva yritys, jonka päätoimipaikkana toimii Uusikaupunki. Sen lisäksi löytyy myyntikonttori Helsingissä ja paikalliskonttori Turussa. Nybrok kuljettaa mm. sahatavaraa, talopaketteja, ajoneuvoteollisuuden tuotteita ja erilaista kappaletavaraa. Nybrokin kalustona on megatrailereita, joihin mahtuu enemmän tavaraa kuin normaalikokoisiin trailereihin. Tämä on yksi Nybrokin kilpailuvaltti, koska tämän ansiosta tavarakohtainen kustannus pysyy hyvin kohtuullisena. Henkilökuntaa yrityksessä on tällä hetkellä 35 henkeä, mutta 7 on äitiyslomalla. Uudenkaupungin toimipisteen lisäksi henkilökuntaa on 1 Helsingissä, 1 Turussa ja 5 työskentelee kuljettajana. (Nybrok 2007.)

Nybrokilla on ollut käytäntönä pitää tiimipalavereita noin puolentoista kuukauden välein. Siellä tiimin jäsenet keskustelevat oman tiiminsä asioista. Yleensä esille on tullut erilaiset tapaukset liittyen kuljetuksiin, työskentelykäytäntöihin, yhteistyökumppaneihin sekä asiakkaisiin. Näiden lisäksi on keskusteltu työmäärästä, ajankäytöstä, esmikon eli kulunvalvontalaitteen tilanteesta ja kaikesta, mikä tiimiläisten mieltä askarruttaa. Ongelmaksi on osoittautunut, että samat operatiiviset asiat toistuvat usein palavereissa. Tietysti tämä riippuu asiasta, toiset asiat saadaan korjattua heti, mutta sitten löytyy myös niitä asioita, jotka jäävät pyörimään käsiteltäviin asioihin.

Tiimipalavereiden lisäksi yrityksessä järjestetään ohjausryhmän palavereita noin 1,5 kuukauden välein. Ohjausryhmään kuuluu johdon nimeämät henkilöt, käytännössä ohjausryhmän voidaan sanota koostuneen johtoryhmästä. Näissä palavereissa käydään läpi yrityksen asioita ja tiimien esimiehet tuovat esille oman tiiminsä asioita. Kehityspalavereita on järjestetty tarvittaessa.

## 1.2 Organisaatio

Nybrokin organisaatiokaavio on funktionaalinen eli toimintokohtaisen rakenteen omaava organisaatio (Liite 1). Funktionaalinen organisaatio perustuu tehtävien



ympärille muodostetuille osastoille. Yrityksessä funktioita ovat taloushallinto, myynti ja markkinointi, vienti- ja tuontiliikenteen hoito, ajojärjestely Manner-Eurooppa, ajojärjestely kotimaa ja Skandinavia.

Tehtäväjako on suunniteltu organisaatiossa seuraavasti: ylimpänä organisaatiokaaviossa löytyy hallituksen puheenjohtaja. Seuraavalta askelmalta löytyy toimitusjohtaja, joka on vastuussa kaikesta yrityksen toiminnasta sekä laatuvaastaava. Laatuvaastavan töihin kuuluu yrityksen toiminnan laadun parantaminen (sisäiset & ulkoiset asiat) sekä laatu- ja ympäristöjärjestelmän ylläpito. Johtotasolta löytyy vielä liikennejohtaja, jonka työtehtäviin kuuluu liikenteen vastaamisen lisäksi myyntiä sekä edustajaverkoston ylläpitoa.

Seuraavalta portaalta löytyy taloushallinnon esimies, joka on päävastuussa talousasioista sekä kirjanpitäjä, joka hoitaa kaikki kirjanpidolliset sekä palkkahallinnolliset tehtävät. Samalta portaalta löytyy myös myynti ja markkinointiosaston esimies, jonka tehtäviin kuuluu normaalin myynnin lisäksi edustajaverkoston ylläpitoa. Näiden lisäksi yrityksessä on vielä vienti- ja tuontiliikenteen esimies, joka toimii myös manner-euroopan ajojärjestelyn esimiehenä. Hänen tehtäviinsä kuuluu ensimmäisellä viikolla ajojärjestelyn tehtävät, jolloin hän järjestää Manner-Euroopassa tarvittavat kärryt paikasta A paikkaan B, toisella viikolla hän nauttii vapaa-ajasta ajojärjestelyviikon ylityötunneilla, kolmannella viikolla hän auttaa ajojärjestelijää ottamalla kuskeilta tulevat määrävahvistukset ylös sekä hoitaa paperityöt, joihin kuuluu esimerkiksi ajohyvitykset ja laskujen tarkastukset. Tämän viikon jälkeen kierros alkaa taas alusta eli vuorossa on ajojärjestely viikko. Samalta tasolta löytyy vielä kotimaan ajojärjestelyn esimies, joka vastaa myös huoltohallista sekä kalustosta. Hänen päivittäiseen työtehtävään kuuluu ajojärjestely Suomessa eli trailerin kuljetuksen järjestäminen satamasta haluttuun paikkaan. Hänellä on käytössä samanlainen vuoroviikkosysteemi kuin Manner- Euroopan ajojärjestelylläkin. Viimeisenä joukkoon liittyy vielä Skandinavian osaston esimies, joka toimii yrityksessä myös liikennejohtajana.

Alimmalta organisaatiotasolta löytyy taloushallinnon alta yksi laskuttaja sekä kirjanpidosta vastaava henkilö, joka mainittiin jo aiemmin. Laskuttajan tehtäviin kuuluu niin kuin nimikin jo kertoo laskutus. Hänellä on päävastuuna Skandinavian osaston keikkalaskutukset ja taloushallinnon tukitehtävät. Myynnin ja markkinoinnin alta löytyy esimiehen lisäksi yksi myyjä, jonka tehtäviin kuuluu uusien asiakkaiden saaminen sekä vanhojen asiakkaiden palveleminen erityisesti hinta-asioissa. Vienti- ja tuontiliikenteen hoidon alta löytyy tuonnin puolelta viisi ihmistä sekä viennin puolella kolme ihmistä. Näiden henkilöiden tehtäväkirjo hiukan vaihtelee, mutta hoidettaviin asioihin kuuluu tilausten vastaanottaminen, purku- ja lastausajankohtien sopiminen, kuormien suunnittelu, keikkojen laskutus ja laskujen tarkastus. Manner-Euroopan ajojärjestelyn alta löytyy esimiehen lisäksi kaksi henkilöä, joiden työnkuva on sama kuin heidän esimiehensäkin päätyö. Kotimaan ajojärjestelyn tiimiin kuuluu kolme ajojärjestelijää, viisi kuljettajaa sekä huoltohallia pitävä henkilö. Heidän työnkuva selviää jo nimestä. Skandinavian tiimiin kuuluu neljä ihmistä, heistä kolme työskentelee liikenteenhoitajana ja 1 ajojärjestelijänä. Sekä lisäksi laskutuksesta vastaava henkilö, joka mainittiin jo talousosaston kohdalla. Heidän tehtäväjakonsa vaihtelevat, mutta hoidettaviin töihin kuuluu suurin piirtein samat työt kuin mainitsin jo tuonti- ja vientiliikenteenhoidon kohdalla.

Yritys elää tällä hetkellä jatkuvassa muutostilanteessa, joten organisaatiokaaviotakin on jouduttu muuttamaan useaan otteeseen viime aikoina. Lama aikakausi tuo omat murheensa organisaation järjestämiseen, kun joudutaan fuusioimaan yksilöitä eli yhdistämään toimenkuvia ja tehostamaan toimintaa niin paljon kuin ikinä on mahdollista, jotta tulos saadaan taas kannattavaksi. Tällä hetkellä jokaisessa yrityksessä on pohdittava tosissaan olemassaolon tarkoitusta.

### 1.3 Laatu ja ympäristö

Nybrokilla on ISO9001:2000 laatu- ja ISO14001:2004 ympäristösertifikaatti. Yritykselle ympäristöasiat ovat tärkeitä. Yrityksen tavoitteena on tyytyväinen

asiakas. Laadukkaat kuljetukset takaa ammattitaitoinen henkilökunta ja moderni kalusto. Avainasioikseen yritys mainitsee joustavuuden ja tavoitettavuuden sekä toiminnan jatkuvan parantamisen. Ympäristön huomioonottaminen on ensiarvoisen tärkeää kuljetusalalla, koska liikutaan ajoneuvoilla joiden ympäristöpäästöt ovat suuret, vaikka ympäristö otettaisiinkin huomioon. Nybrok huomioi ympäristöasiat niin kaluston valinnassa kuin kuljetussuunnittelussakin. (Nybrok 2007.)

## Toimiva työyhteisö

Yhteisöllisyyden käsite on nostettu esille työelämässä viime vuosina. Sitä on tulkittu monella eri tapaa ja väärinkäsityksiäkin on syntynyt: voidaan ajatella, että yhteisöllisyys olisi päämäärätöntä vellomista, jossa vastuu ja rakenteet pyritään unohtamaan ja keskitytään vain keskinäiseen yhdessäoloon. Kuitenkin tosiasia on se, että hyvin toimivassa ja tuottavassa organisaatiossa me-henki ja yhteenkuuluvuuden tunne ovat suorassa suhteessa tulokseen. Yhteisöllisyys työelämässä tukee terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. (Kaivola & Launila 2007, 77.)

### 1.4 Hektinen kuljetusala

Tänä päivänä vallitseva hektisyys varsinkin kuljetusalalla tekee osansa siihen, että työhyvinvointi on koetuksella. Puhelimet soivat ehkä jatkuvasti ja asiakkaat olettavat, että olemme aina tavoitettavissa. Sähköpostia voi tulla myös melkoinen määrä päivässä. Sähköpostia on niin vaivatonta lähettää, että kynnys sen lähettämiseen on todella matalalla. Valitettavasti kaikki viestit pitkittävät aina työpäivän pituutta. Jos on jatkuvan kiire niin sen takia tulevaisuutta voi olla vaikea tunnistaa. Oppiminen ja vastavuoroisuus voivat

puuttua. Silloin on vaarassa, että niin yksilöt kuin yhteisökin kärsii omalla tavallaan. (Karjalainen 2008, 51.)

Nykyinen tietoyhteiskunta aiheuttaa sen, että työ on yhä vähemmän riippuvaista ajasta ja paikasta. Ennen seurattiin työaikaa ja nykyään keskitytään työsuoritteiden ja tulosten seurantaan. Nykyiset pitkät ja usein epämukavat työajat ovat huolestuttavia varsinkin terveyden ja hyvinvoinnin näkökulmasta. (Rauramo 2004, 18.) Nybrokilla ajojärjestelijät ovat hyvä esimerkki työntekijästä, jonka työaika ei ole riippuvainen kellosta. Välillä voi käydä niin, että puhelin soi aamu neljältä, kun kuljettaja ei löydä rahtikirjaa trailerin postilaatikosta. Tietysti tällaisessa tapauksessa kuljettajankin tulisi pohtia voiko ajojärjestelijä siihen aikaan asialle mitään, vai olisiko järkevämpää soittaa kahdeksalta, kun ajojärjestelijä on jo töissä ja pystyy auttamaan häntä.

Kiire-sana tulisi julistaa sanaksi, jota ei ole soveliasta käyttää työelämässä, koska usein voi käydä niin, että kun siitä ei puhu niin se vähitellen katoaa tai ainakin vähenee. Kiireen hallinta vaatii priorisointia, keskittymistä olennaiseen ja suunnittelua. On tutkittu, että muutosta vastustetaan monesti vetoamalla kiireeseen. Joissakin korvissa kiireellä on myös myönteinen kaiku, ja ajatellaan, että kiireinen ihminen on tärkeä. Todellisuudessa on kuitenkin niin, että hän on kaiken kehityksen uhka. Ei ehditä luomaan uutta, koska on niin kiire. ”Vähättelemättä kiirettä on syytä muistaa, että kiire on pääasiallisesti tunne, harvemmin mitattu tosiasia.” (Rauramo 2004, 18 ja 20.)

Erittäin harmillista on, että helposti kiireorganisaation ydintehtävä muuttuu toiseksi kuin on tarkoitus ihan huomaamatta, kun ihmiset keskittyvät vain kiireen hallintaan. Arvotkin kärsivät kiireestä. Kun on kiire, niin vähitellen käy niin, että esimerkiksi laadulla ja ihmissuhteilla ei enää ole väliä- ihmiset eivät jaksu välittää. (Rauramo 2004, 20.)

Hektinen arki ei aina anna kuljetusalan yrityksen johdolle tai kuljetusyrittäjille mahdollisuutta täydentää omaa osaamistaan ja näin lisätä yritystoiminnan menestysmahdollisuuksia ja tulostehokkuutta (Jokiranta 2009). Tämä on erittäin huono asia yritystä ajatellen, koska usein käy niin, että jollei johto ehdi

täydentää osaamistaan niin eivät ehdi työntekijätkään. Tämä johtaa helposti siihen, että yritys jää junnaamaan paikalleen eikä kehitystä tapahdu suuntaan eikä toiseen.

### 1.5 Perustehtävä



Kuva 1. Toimivan työyhteisön elementit (Kaivola & Launila 2007, 134).

Organisaatio on olemassa perustehtävänsä vuoksi. Perustehtävä vastaa seuraaviin kysymyksiin: miksi tämä organisaatio on olemassa ja mikä tehtävä on työyhteisön jäsenillä tässä organisaatiossa. Perustehtävä määritellään, jotta tiedetään, mikä on työn suunta ja mitkä ovat yleiset ja yksilölliset tavoitteet. Perustehtävä liittyy usein organisaation jonkin laajemman kokonaisuuden osaksi. (Kaivola 2003, 144.) Kun työyhteisö toimii hyvin niin työyhteisössä toiminta on perustehtävän mukaista ja jokainen tiedostaa oman asemansa

perustehtävään liittyvässä kokonaisuudessa. Jokaisen tulee olla myös selvillä yhteisistä ja yksilöllisistä työn tavoitteista. (Kaivola & Launila 2007, 144-145.) ”Jokaisen työyhteisön jäsenen työpanos tähtää samaan kokonaistavoitteeseen”. Siksi on tärkeää, että jokainen työntekijä on mukana, kun määritellään ja käsitellään perustehtävää. Tämä on osa työn kehittämistä. Perustehtävän yhteinen tarkastelu auttaa suuntautumaan työn olennaiseen sisältöön, mikä edistää työtehtävien priorisointia, työn hallintaa ja siten myös työssä jaksamista. (Kaivola 2003, 144.) Kuva 1. osoittaa hyvin, mitkä kaikki asiat kuuluvat yrityksen perustehtävään.

Tehtäviä, jotka eivät selkeästi kuulu kenellekään ei tulisi olla ollenkaan, koska helposti käy niin, että kaikki pakenevat, jolloin hoitamaton rajavyöhyke kasvaa. Selkeä työnjako pitää hoitamattoman vyöhykkeen pienenä. (Ahonen 2004, 57.) Henkilökohtaisesti olen todennut, että työt, jotka pitäisi hoitaa yhdessä tiimin kesken, jäävät helposti yhden harteille tai sitten vaihtoehtoisesti jäävät tekemättä kokonaan. Parempi olisikin jakaa työt tasapuolisesti heti tiimin jäsenten kesken eikä jättää lojumaan pinoon siinä toivossa, että joku joskus ehtisi katsomaan ne.

Kun työyhteisö toimii hyvin, työpaikalla vallitsee positiivinen yhteisöllisyys. Työpaikalla on hyvä henki ja yhteenkuuluvaisuuden tunne. Keskinäiset suhteet perustuvat luottamukselle, ja työyhteisön jäsenillä on aito yhteys toisiinsa. Toimivat yhteydet on koko organisaatiossa eri toimijoiden välillä. (Kaivola & Launila 2007, 135.) Hyvin toimivan työyhteisön yksi tärkeimmistä salaisuuksista on , että sen jäsenet välittävät ja pitävät huolta toisistaan. Karkeasti ottaen voidaan sanoa, että välittäminen on työpaikalla sitä, että työntekijät tervehtivät toisiaan, osoittavat kiinnostusta toisiaan kohtaan ja ovat valmiita tarpeen vaatiessa auttamaan ja tukemaan toisiaan. (Ahola & Furman 2002, 53-54.) Kiireen keskellä unohtuu helposti työkavereiden moikkaaminen ja kuulumisten kysyminen, mutta se on ihmisille erittäin tärkeää. Jos joku kulkee tervehtimättä ohi, koetaan se helposti erittäin loukkaavaksi. Tervehtimisen merkitystä ei pidä väheksyä, koska se on symbolinen teko. Se on ele, joka kertoo, että olemme kiinnostuneita toistemme hyvinvoinnista. Aidosta välittämisestä voimme puhua,

kun kiinnostuksen lisäksi työtoverilla on halua ja valmiutta olla toiselle avuksi. (Ahola & Furman 2002, 54-55.)

Ihmisten välinen luottamus ja avoimuus sekä avuliaisuus ovat tärkeitä tekijöitä, kun puhutaan työpaikan hyvästä ilmapiiristä. Kuulostaa varsin helpolta toteuttaa, mutta käytännössä se ei olekaan sitä. Usein työyhteisön jäsenten välillä on näkyviä tai piilossa olevia ristiriitoja. Jotta työyhteisön ilmapiiriä voitaisiin parantaa, on opittava puhumaan asioista avoimesti. Väärinkäsityksiä syntyy helposti, ne voivat saada ihmisen toimimaan jopa päinvastoin kuin toinen tarkoitti. Jos vain arvaillaan eikä keskustella niin ihmisten mielissä alkavat liikkua villit mielikuvat, joiden seurauksena väärintulkinnat, jossittelut, huhut ja lopulta syyttely ja vihan tunne saavat vallan. (Juuti & Vuorela 2002, 71-72.)

Esimies voi helpottaa väärinkäsitysten syntyä järjestämällä ajoittain keskustelutilaisuuksia, joissa työntekijät saavat mahdollisuuden kertoa siitä, mihin he työssään pyrkivät ja millaisiin tilanteisiin ja käyttäytymismalleihin se heidät vie, työntekijät voivat antaa oman selostuksensa muiden käyttöön. Toisen asemaan asettumista voidaan helpottaa myös tekemällä työtä yhdessä, tekemällä tiimityötä ja pitämällä usein yhteisiä palavereita. (Juuti & Vuorela 2002, 72.)

Hiljainen tieto olisi erittäin tärkeä saada yhteiseksi hyödyksi. Ei ole kenenkään etu, jos työpaikalla vallitsee ilmapiiri, jossa halutaan pitää osaaminen ja erikoistiedot vain omana tietonaan. Joku voi erehtyä ja luulla, että nostaa omaa arvoaan sillä, että on ainut kuka osaa tietyt asiat. Asia on kuitenkin päinvastoin. Olemalla avoimen vuorovaikutuksen esteenä, työntekijä vain heikentää yrityksen työhyvinvointia ja täten myös kannattavuutta. Tärkeintä pitäisi olla, että yritys saadaan kannattamaan ja näin varmistetaan jokaisen työpaikka tulevaisuudessakin.

Työpaikan ilmapiiri ja ihmissuhteet näkyvät merkittävällä tavalla myös tuottavuus- ja palvelutasolla. On selvää, että solmuun menneiden ihmissuhteiden selvittely syö aikaa ja voimavaroja. Henkilöstön poissaolot lisääntyvät huonon työilmapiirin takia, koska se altistaa sairastumisille. Myös

suuri henkilöstön vaihtuvuus haittaa monin tavoin töiden tekoa. On muistettava erityisesti muutostilanteissa pitää huolta työntekijöiden hyvinvoinnista ja jaksamisesta. (Rissa 2007, 32.)

Avoin vuorovaikutus on kivijalka, kun ajatellaan toimivaa ja tuottavaa työyhteisöä. Tarvitaan jatkuvaa vuorovaikutusta kaikkien osapuolten välillä, jotta organisaatio pysyisi perustehtävässään. Vuorovaikutuksen kautta organisaation arvot ja strategia saadaan elämään. Ilman vuorovaikutusta eivät laadun ylläpitäminen ja parannustyö onnistu. Tarvitaan yhteistä keskustelua, jotta uudet ideat, uudistuminen ja kehittyminen syntyisivät ja toteutuisivat. Oppiminen ja tiedon siirtyminen tapahtuu vain vuorovaikutuksessa. Toimivat ja työntekeä palvelevat kokouskäytännöt tukevat tiedonkulkua. Silloin tieto kulkee sujuvasti ja saavuttaa kaikki ne tahot, joita tieto koskettaa. (Kaivola & Launila 2007, 135.) Vain vilpittömän ja avoimen keskustelu kohentaa työyhteisöä. Jokaisella on oikeus omaan näkökulmaan ja oikeus tuoda se myös esille ilman, että on pakko tuntea itsensä uhatuksi. Kaivola (2003, 145) toteaaakin, että ”jokaisella tulisi olla uskoa siihen, että omalla mielipiteellä on arvoa ja merkitystä ja siksi se on ilmaistava ja tuotava yhteiseen käyttöön.”

Ihmisten väliseen vuorovaikutukseen liittyvät aina tunteet. Silti on yleistä vielä tänäkin päivänä, että organisaatiossa kielletään tunteet esimerkiksi tokaisemalla, että töihin on tultu tekemään töitä. Tukahdutetut tunteet voivat kuitenkin saada aikaan monenlaista pahaa. Ne ohjaavat yleensä tiedostamattamme toimintaamme. On tärkeää sanoa ääneen, miltä tuntuu, koska kukaan ei pysty arvaamaan toisen tunteita. On myös syytä kysyä toiselta, miltä hänestä tuntuu, eikä vain tehdä omia tulkintoja. Yhteistyön kannalta on tärkeää, että ymmärrämme toistemme tunteita. (Kaivola 2003, 21-22.)

Työyhteisössä koetaan aina silloin tällöin loukatuksi tulemista. Sellaista työpaikkaa ei olekaan, missä kukaan ei koskaan pahoittaisi toisen mieltä. Tärkeää olisi aina selvittää loukkaajan kanssa asia saman tien, ettei loukkaus jää hankaamaan työsuhdetta. Kaikkien tulisi muistaa, että jos loukattu ihminen tulee kertomaan sinulle, miten häntä on loukattu, niin muista kuunnella ja rohkaista loukattua keskustelemaan asiasta suoraan loukkaajan kanssa.



Työpaikan ilmapiiri saa pahan särön, jos kuuntelija alkaakin yhdessä loukatuksi tulleen kanssa haukkumaan kilpaa loukkaajaa tai toinen vaihtoehto, että alkaa sanomaan loukatulle, että hän ei kestä yhtään kritiikkiä. Tämä asia tulisi pitää mielessä, kun lähdetään rakentamaan työpaikan ilmapiiriä paremmaksi. (Ahola & Furman 2002, 80 ja 83.)

Yhteinen ja elävä visio ja strategia ohjaa toimintaa. Tulevaisuutta pystytään ennakoimaan ja toimintaympäristön muutoksista ollaan selvillä. Strategiaa ja toimintaa osataan muuttaa tarpeen vaatiessa. Työyhteisö arvioi koko ajan, onko sen toiminta eettisesti pitävää ja toteutuvatko organisaation arvot käytännössä. Jokaisella on vastuu tiedon välittämisestä ja vastaanottamisesta. Mielipiteiden ilmaisua, ideointia ja itsenäistä ajattelua arvostetaan. Työyhteisö kokee työnsä mielekkäänä ja se tuottaa merkityksellisyyden kokemuksia. Työyhteisön kiinnostuneisuus ja innostuneisuus työhön tuo tullessaan kokeilunhalua ja innovatiivisuuden vapautta. Kukaan ei panttaa tietoja ja ideoita, vaan ne virtaavat avoimesti yhteisen onnistumisen eduksi. Viisaudeksi yhdistyy nuorten tuore tieto ja vanhempien työntekijöiden vankka työkokemus. (Kaivola & Launila 2007, 136.)

Liian usein käy niin, että yritysjohtajat nostavat itsensä korkeampaan asemaan. Toki toimintaympäristön kehityksen seuraaminen kuuluu heidän toimialueeseen, mutta keskustelijoiden piiri saattaa kapeutua. Tällaisen toiminnan huonona puolena on se, että usein näkemys ja tulkinta käsiteltävistä asioista jää kovin yksipuoliseksi.

Työntekijöiden ja johdon kuilu kasvaa, jos yhteisen ymmärryksen muodostamiselle ei järjestetä riittävästi aikaa. On selvää, että kuuntelemalla erilaisia näkemyksiä laajennamme omaa näkemystämme ja luomme paremmat mahdollisuudet hallitun muutoksen toteuttamiselle. Tämä edellyttää kuitenkin avointa suhtautumista ja todellista kiinnostusta sekä arvostusta kaikkia kohtaan. Tasavertaiseen vuoropuheluun uskaltautuminen vaatii uudenlaista ajattelua kaikilta, koska siinä hierarkiselle työskentelylle ei ole sijaa. (Kaivola & Launila 2007, 32-33.)

Hyvin toimivassa työyhteisössä rakenteet tukevat työn tekemistä. Työn määrä on mitoitettu oikein ja töiden järjestelyt ovat selkeät. Jokainen tietää, mikä on hänen tehtävänsä ja mitä toiset häneltä odottavat. Kaikki tietävät yhteiset pelisäännöt ja niiden mukaan määräytyvät rajat, vastuut ja vapaudet. Työnteon edellytykset ja riittävät resurssit on turvattu. Kun jokaisella on tarkoituksenmukaiset työvälineet sekä viihtyisä ja turvallinen työyhteisö niin työnteko sujuu paljon paremmin. (Kaivola & Launila 2007, 136.) Elämässä esiintyviä paineita lieventää sosiaalinen tuki. Sosiaaliset tuet edistävät terveyttä ja tukevat voimavaroja, siksi niitä tarvitaan myös työssä suoriutumiseen ja työn mielekkyyden kokemiseen. Sosiaalisen tuen saaminen on työssä jaksamisen kannalta tärkeää. Myös yhteisön toimintatavat, kulttuuri sekä työ ja sen organisointi vaikuttavat tuen määrään ja laatuun. Työ sinänsä määrittää ihmisten välisiä suhteita ja mahdollisuuksia positiiviseen vuorovaikutukseen. (Rauramo 2004, 123-124.)

Monissa tehtävissä työnohjaus ja henkilökohtainen valmennus tulisi nähdä työtä palvelevana rakenteena. (Kaivola & Launila 2007, 136.) Valitettavan usein näin ei ole, vaan työnohjausta pidetään pakollisena paheena, joka tulisi suorittaa mahdollisimman nopeasti. Yritysten tulisi ymmärtää, että kiireessä tehty työnohjaus aiheuttaa sen, että suuri määrä ammattitaitoa valuu hukkaan tai ei ainakaan ole oikean henkilön käytössä.

Niin yksilöille kuin yhteisöllekin tulisi luoda aktiivisesti mahdollisuuksia oppimiselle ja kehittymiselle. Johdon tulee tukea monipuolisesti virallista ja epävirallista oppimista. Työnantajan tulisi huolehtia, että toimintavaltuudet kasvavat samassa suhteessa työn vaatimuksien kanssa. (Kaivola & Launila 2007, 136.) Tulee kuitenkin muistaa, että jokaisella henkilöllä on itselläänkin vastuu oman ammattitaitonsa ylläpitämisestä. Jokainen aistii sen, mihin oma mielenkiinto on suuntautumassa ja mitä oma kehittyminen vaatii. (Juuti & Vuorela 2002, 33.) Tulee muistaa, että oppiminen voi olla myös työpaikan sisäistä oppimista eikä siihen aina tarvita isoa tukkua rahaa. Pienelläkin vaivannäöllä voi saada hyviä tuloksia aikaan.

Avoin kommunikaatio on tärkeässä osassa, kun puhutaan ristiriitojen ennaltaehkäisystä ja ratkaisuista. Keskusteluyhteydet on avoimet ja keskustelukulttuuri sujuvaa hyvässä työyhteisössä. Mielivallan ja kukkoilun poistamiseksi tarvitaan avointa vuorovaikutusta. Richard Sennet (2004) on havainnut, että pelko pyytää apua on varsin luotettava merkki toimimattomasta työyhteisöstä. Pelätään, että luodaan vaikutelma ettei pärjätä omillaan. Esimiehet eivät taas pidä siitä, että joutuvat sotkujen selvittelijäksi ja toimimaan äitihahmoina. Pelko avun pyytämisestä johtaa tiedonkulun tyrehtymiseen. Ongelmat noteerataan vasta sitten, kun ne ovat kehittyneet todellisiksi sotkuiksi. (Kaivola & Launila 2007, 137.)

Liian läheiset työpaikan ihmissuhteet eivät aina ole hyvästä. Ne synnyttävät helposti kuppikuntia ja aiheuttavat muiden työntekijöiden mustasukkaisuutta ja epäluuloisuutta. Ystävyyssuhteet asettavat myös turhia paineita, koska parhaalta ystävältä on vaikea salata luottamuksellisia asioita. Voi olla myös, että päätöksentekotilanteissa ollaan ystävän kanssa samaa mieltä siinä pelossa, että muuten hän loukkaantuu. (Kaivola 2003, 25.) On kivaa viettää työkavereiden kanssa illanistujaisia silloin tällöin, mutta se ei tarkoita silti sitä, että työkaverin tarvitsisi tietää koko elämäntarinaa. Liian tiiviit ja riippuvuuteen perustuvat työpaikan ihmissuhteet vääristävät organisaation perustehtävän toteuttamista. Ihmissuhteista muodostuu motiivi ja työn suorittaminen jää taka-alalle. Työpaikan ihmissuhteet eivät saisi korvata muita ihmissuhteita. Pelkästään työssä ja työn kautta eläminen kaventaa maailmankatsomusta. (Kaivola 2003, 25-26.) On ymmärrettävää, että helposti työkavereista tulee hyviä ystäviä, koska heidän kanssaan ollaan niin paljon tekemisissä ja toisaalta perheen ja työn jälkeen jää niin vähän aikaa muille ystäville. Tulisi kuitenkin päällimmäisenä pitää mielessä työpaikan perustehtävä, eikä ystävät, kun ollaan työajalla.

Tiedon jakamisessa jokaisen tulisi omalta puoleltaan pyrkiä avoimuuteen ja rehellisyyteen. Muutostilanteet ovat aina työyhteisön koetinkiviä. Niiden aikana on tyypillistä, että tietoa pihdataan. Huhuja ja juoruja on paljon liikkeellä. Jos hyvä muutos halutaan toteuttaa, on tiedon liikuttava. On ymmärrettävää, että

muutoksen johtajatkaan eivät muutosprosessin keskellä aina tiedä, mikä on muutoksen lopputulos, mutta vähäinenkin tieto on parempi kertoa kuin olla kokonaan puhumatta. Yhdessä jaettu epävarmuus on helpompi kantaa. Kun esimies paljastaa oman epävarmuutensa esimies itse asiassa- sen sijaan, että menettäisi kasvonsa- haastaakin työporukan yhteiseen taisteluun rinnalleen. Tämän jälkeen muutoksen kohtaaminen on kaikille vähän helpompaa, tulipa vastaan mitä tahansa. (Hämäläinen 2005, 131-132.)

Negatiiviseksi viestinnäksi voidaan sanoa juoruilua. Sen taustalla on usein puuttuva halu tai kyky hyvään avoimuuteen. Juorutaan, koska ei ole onnistuttu sanomaan mielipidettä ääneen siellä, missä se olisi pitänyt sanoa. Esimerkkinä voidaan mainita tilanne, jossa asiaa ei sanota kokouksessa vaan käytävällä kokouksen jälkeen. Avoimeen keskusteluun liittyy aina vastuuta ja siksi jotkut pelkäävät sitä ja sanovat asiat vasta, kun pelkoa tästä vastuusta ei enää ole. Juoruna voidaan ilmaista myös ärtymys, jota ei osata tai voida kohdistaa siihen ihmiseen, johon se todellisuudessa suuntautuu. (Heiske 2001, 110.)

Henkilöä, josta juorutaan ei yritetä ymmärtää oikein ja juoruamiseen sisältyy pahantahtoinen asenne. Siten juoruamiseen sisältyy usein halua tuhota toiselta ihmiseltä jotain. Oman kiukun tai muiden tunteiden työstämiseen tai ilmaisemiseen käytetään hyväksi toista ihmistä juoruttaessa. Juorut kertovat jotakin yhteisön tunnelmasta ja siksi niitä tulisi kuunnella, mutta on kuitenkin tärkeää, että vaikka esimies kuuntelisi juoruja hän ei itse osallistu niihin. Selän takana puhuminen tai epäsuora tiedonvälitys ei ole juoruilua. Ihminen voi ilmaista välittömän ärtymyksensä toista ihmistä kohtaan hänen selkänsä takana tai kysyy jotakin hänestä saadakseen keinoja jonkin tilanteen ymmärtämiseen, tämä ei ole juoruamista. Vaikka puhuisimme toisesta ihmisestä selän takana, mutta olemme silti kykeneviä puhumaan myös kasvokkain, kyse ei ole juoruamisesta. Juoruaminen on sitä vastoin toistuvaa, ja siitä puuttuu hyvántahtoinen perusasenne toista ihmistä kohtaan. Juoruamiseen liittyy usein muutaman ihmisen yhteenliittymä ja jotakuta vastaan. Tällainen yhteenliittymä on eri asia kuin ystävystyminen. Juoruiluryhmälle on tyypillistä sulkea muut ulkopuolelle. (Heiske 2001, 111-112.)

Miten sitten pääsemme eroon juoruista? Ihminen ei lopeta juoruilua ennen kuin itse tajuaa, mitä tekee. Jos ihminen kokee syyllisyyttä jostakin, hän ei usein kykene näkemään omaa käyttäytymistään. Tämän takia juoruilu jatkuu. Kuitenkin työyhteisön tärkeistä asioista tiedottaminen ja avoin keskustelu vähentää juoruilua. Hyvä työnjako, selkeä johtajuus ja järkevä työkeskeisyys tervehdyttävät yhteisöä. (Heiske 2001, 113-114.)

Ei hyvinvoiva työyhteisökään ole ristiriidaton ja ongelmaton, mutta sillä on kyky tunnistaa ja käsitellä niitä. Työyhteisön käyttäytyminen on silloin aikuismaista. Ongelmiin puututaan välittömästi, ja jokainen kokee, että heillä on vastuu puuttua niihin. Perustehtävän esteenä olevat ongelmat osataan tunnistaa ja ratkoa itse. Pulmat ratkaistaan aina työn ongelmina eikä henkilöiden ominaisuuksiin liittyvinä. Tärkeää on, että työyhteisö osaa myös tarvittaessa pyytää ja vastaanottaa ulkopuolista apua, jos tuntuu, että solmua ei saada aukeamaan työyhteisön kesken. Kun välitetään toisistamme niin on mahdollista puuttua ajoissa vaikeisiin ja henkilökohtaisiinkin asioihin. (Kaivola & Launila 2007, 137.)

Jokainen voi oleellisesti vaikuttaa työyhteisönsä ongelmatilanteiden ratkaisuun ja niiden ennaltaehkäisyyn:

- Pidetään mielessä perustehtävä eli se, mitä varten ollaan työpaikalla.
- Puututaan aktiivisesti asioihin, jotka estävät tai haittaavat työn hoitamista.
- Puhutaan aina asiat suoraan henkilölle, jota ne koskevat.
- Keskustelussa ja etenkin palautteen antamisessa edetään kyselemällä ja pohdiskelemalla, ei töksäyttelemällä!
- Käytöksemme on aina sivistynyttä, yksilöä arvostavaa ja kunnioittavaa.
- Erilaisuus on voima!
- Osallistutaan, ei vaieta!

- Yhteisössä on voima!

(Rauramo 2004, 134).

Turvallisuutta työyhteisön sisällä luo kyllin hyvän johtajuuden tunnusmerkit: avoimuus ja oikeudenmukaisuus. Avoimesta ilmapiiristä on muun muassa se hyöty, että se rohkaisee ihmistä olemaan oma itsensä ja hän voi löytää tukea itselleen, kun on vuorovaikutuksessa toisen kanssa. Säännöllinen kannustus ja palaute on elintärkeää, koska se tukee kehittymistä. Tulee muistaa, että palautteen antaminen kuuluu kaikille, ei ainoastaan esimiehille. Moni unohtaa tämän helposti. Hyvin toimivalla työyhteisöllä on kykyä itsekritiikkiin ja analyysiin. Virheitä käsitellään avoimesti ja niistä opitaan. (Kaivola & Launila 2007, 137-138.)

Hyvän vuorovaikutuksen 7 sääntöä:

1. Kylvä myönteisyyttä
2. Välitä - älä valita
3. Ota opiksesi vaikeista vuorovaikutussuhteista
4. Älä luovuta takapakkeihin – aina voi tehdä jotakin
5. Puutu ongelmaan heti kun se ilmenee
6. Lopeta miellyttäminen
7. Muuta asennettasi – toista et voi muuttaa

(Hämäläinen 2005, 6.)

## 1.6 Ongelmat

On havaittu, että meidän ihmisten on vaikea puhua keskinäiseen vuorovaikutukseemme liittyvistä ongelmista rakentavasti. Se johtuu siitä, että

alamme heti hakea syytä siihen, mistä ongelma johtuu. Näin pitääkin olla, mutta yleensä tämä lähestymistapa ei sovellu monien ihmisten välisten ongelmien ratkontaan. Esimerkiksi jos työpaikalla on huono ilmapiiri, ei huonosta ilmapiiristä ja sen mahdollisista syistä keskusteleminen johda välttämättä ilmapiirin paranemiseen. Syiden pohtiminen on sitä, että ongelmalle yritetään löytää selityksiä. Kun näin tehdään niin yleensä aina selitykset ovat syytöksiä. Syyttävät selitykset haittaavat keskinäisten ongelmien ratkontaa. Luovuus ja yhteistyö estyvät, koska syytökset pakottavat ihmiset puolustuskannalle. Toimivia ratkaisuja ei synny ilman luovuutta ja yhteistyötä, ja kun ratkaisuja ei synny, ongelmat jäävät jäljelle. Pian ihmetellään, että ongelma on vieläkin jäljellä, vaikka siitä on puhuttu ja sitä on joukolla vatvottu. Tämän kysymyksen myötä siirrytään helposti noidankehän toiselle kierrokselle, joka tuottaa lisää syyttäviä selityksiä. (Ahola & Furman 2002, 65-67.)

Ongelmanoidankehästä voidaan päästä ulos. Mutta silloin pitää puhua ongelmien sijasta vastaavista tavoitteista. Esimerkiksi, jos ongelmaksi mainitaan, että ”talossa ei tieto kulje”, niin tavoitteistettuna tuo ongelma olisi yksinkertaisesti sitä, että ”tieto kulkee”. Tällä tavalla keskustelusta tulee lähes automaattisesti rakentavampi. Tavoitteista puhuessa kenenkään ei tarvitse kokea, että häntä syytetään tai moititaan, ja kaikki voivat osallistua keskusteluun siitä, miten kyseinen tavoite voitaisiin saavuttaa- olipa kyse työyhteisön ongelmista, toisten ihmisten ärsyttävistä piirteistä tai omista pahoista tavoista. (Ahola & Furman 2002,68.)

”Kun ihminen sanoo, että hän ei halua jotakin, mikä on hänestä negatiivista, voidaan sanoa, että hän ilmaisee toiveensa tuplanegatiivina (esim. en halua pahaa ruokaa). Pienellä päänsäivällä tuplanegatiivit voidaan useimmiten kääntää yhdeksi positiiviksi (Haluan hyvää ruokaa)”. (Ahola & Furman 2002, 68.) Keskustelussa ongelmien vaihtaminen tavoitteiksi ja tuplanegatiivien poistaminen ei tietenkään ratkaise suoranaisesti ongelmia, mutta se tekee ongelmista puhumisen helpommaksi. Rakentavia keskusteluja syntyy helpommin tavoitteista kuin ongelmista. Ongelmat ovat yleensä ihmisiä

ovelampia, ainakin jos ei malta pysähtyä miettimään, mistä voisi olla kysymys. Seuraavassa olen käsitellyt erilaisia ongelmatyyppejä.

### Olematon ongelma

On hienoa, jos ongelmaa ei oikeasti ole olemassa, mutta ärsyttävää, jos kaikki menee silti pieleen. Tämän taustalla voi olla ihmisten heikkous huomata hyvä itsessään ja toisissaan. Hyvä muutos tuo tullessaan yleensä ongelman, joka ei todellakaan ole ongelma, koska ihmiset näkee muutoksen ikävänä ja tekevät siitä ongelman. Olematon ongelma on myös tilanne, jossa kuvitellaan tietyn henkilön olevan tietynlainen asemansa vuoksi. (Nevalainen 2007, 122-124.) Tämä ongelma on todella tuttu työelämästä. Ei sellaista muutosta ole varmaankaan tehty, joka ei olisi aiheuttanut vastustusta jopa etukäteen, vaikkei edes tiedetä onko muutos hyvä vai huono. Kuitenkin Aro on sitä mieltä, että ”muutosvastarinnasta” ei pitäisi puhua, koska se tuo mieleen ”vastarannankiisket”. Hän puhuu mielummin ”muutoshuolesta”, jota hänen mukaansa ihmiset tuntevat aina, kun menettävät itselleen tärkeitä asioita. Hänen mukaansa tärkeää on, että huolet ilmaistaan, niistä keskustellaan ja niitä yritetään vähentää. Aron mielestä ”muutoshuoli” on ankkuri, joka estää ottamasta älyttömiä riskejä. (Setälä 2009.)

### Muualla oleva ongelma

Joskus ongelma on muualla, kuin siellä, mistä sitä etsitään. Työ- ja organisaatiopsykologi Pekka Järvinen on kiteyttänyt, että todellisen ongelman löytämisessä auttaa usein jo organisaation perusrakenteiden tarkistaminen: tehtävien ja tavoitteiden kirkastaminen, johtajuuden vahvistaminen, töiden organisoinnin parantaminen, yhteisten pelisääntöjen täsmentäminen, säännöllisten palaverien järjestäminen ja kehittäminen. Kun nämä asiat ovat kunnossa nähdään ne asiat, joihin on puututtava ihan oikeasti. (Nevalainen 2007, 124.)



## Ihmiset riitelevät, asiat eivät

Meille on jo pienenä opetettu, että asiat riitelevät, eivät ihmiset. Tämä taitaa kuitenkin olla pötyä. Yleensä asiat sovitaan melko helposti, mutta ihmiset haluavat riidellä keskenään. Tietysti on olemassa poikkeuksiakin. Asian voi varmistaa seuraavanlaisesti: Sulje silmäsi ja muistele viimeisintä riitaa työpaikallasi. Mieti olisiko riita ollut toisenlainen, jos toisena osapuolena olisi ollut pomo, puoliso, paras ystävä tai sinä itse. Jos olet sitä mieltä, että riita olisi ollut samanlainen, olet onnistunut löytämään oikean ongelman. (Nevalainen 2007, 125.)

## Ongelmalla hoidettu ongelma

Se on ongelma, jos ongelmalla hoidetaan ongelmaa. Tällöin todellinen ongelma pysyy piilossa, mutta vaikuttaa koko ajan, vaikkapa siihen, miten työyhteisössä toimitaan. Joskus työpaikalta voi löytyä niin kutsuttu ongelmageneraattori, joka lähettää koko ajan ympärilleen pahaa mieltä ja ongelmia. Ilkeä juoru selän takana voi suistaa työkaverit ilmiriitaan ja pieni vihjailu johtajalle voi aiheuttaa jollekin ansiottoman varoituksen. (Nevalainen 2007, 125-126.)

## Ikävystymisongelma

Joskus työyhteisöä vaivaa ikävystymisongelma. Hommat sujuvat liian helposti ilman, että niihin tarvitsee käyttää ollenkaan ajatustaan. Ihmiset ovat toisilleen ystävällisiä ja pomokin hoitaa asiat sujuvasti. Ikävystyneet alkavat silloin toimia: he isottelevat asioita ja keskustelevat suureen ääneen ongelmasta, joka ei toisten mielestä ole edes ongelma. Aikansa ongelmaa liioiteltuaan kuitenkin yleensä lopulta tapahtuu niin, että joku hermostuu ja sanoo pahasti toiselle. Tällainen pikku juttu voi muuttua yhtäkkiä isoksi, jos toinen loukkaantuu niin, että pahimmassa tapauksessa tarvitaan työsuojelun palveluita. Tällä tavalla asiat saadaan niin sekaisin, että ikävystymisestä ei enää ole tietoakaan. Ikävystymisen aiheuttamat ongelmat toistuvat, ellei niitä kehittäväille ihmiselle saada järkevämpää tekemistä. (Nevalainen 2007, 126.)

## Informaatio-ongelma

Informaatio-ongelma on luultavasti työpaikkojen yleisin ongelma. Työpaikalta löytyy aina joku, joka ei ole koskaan kuullut asiasta. Työpaikalla ei tällöin ole todellista ongelmaa: ongelmat on selvitetty, mutta niistä ei ole tiedotettu tarpeeksi tai sitten kaikki eivät vain ole olleet korvat auki. Seuraukset voivat olla kohtalokkaat. Yleensä informaatio-ongelmat ovat tahattomia. Asia voi olla niin tuttu, että tiedon panttaaja luulee toistenkin tietävän asiasta tai hän voi muistella kertoneensa kaikille, mutta on unohtanut esimerkiksi vapaalla olijat. Tiedotusväline voi olla sellainen, että se ei tavoita kaikkia. Joskus kuitenkin on niin, että tiedon panttaaminen on vallan väline. Hyvä kaveri saa kaiken tiedon, mutta ikävä tyyppi jää ilman tietoa. (Nevalainen 2007, 127.) Tämän hetkinen epävarma tilanne yrityksissä nostaa tiedonkulun tärkeyttä vieläkin korkeammalle. Kun puhutaan lomautuksista tai irtisanomisista niin negatiivisilta tunteilta ei voida välttyä, mutta on muistettava, että silti epävarmuus on kaikkein pahinta ja pääsääntöisesti tieto helpottaa.

## Pieni ongelma

Pientä ongelmaa ei kukaan kunnolla edes huomaa. Se voi olla pieni tahra vanhan ja kunniakkaan yrityksen kilvessä, jokin pahaenteinen tunnelma taukopaikalla. Pieni ongelma saattaa jatkua ikuisesti, koska kukaan ei viitsi tehdä sille mitään. Se voi kuitenkin olla syy, miksi yrityksen lauhkein työntekijä vaihtaa mitään sanomatta työpaikkaa. (Nevalainen 2007, 128.)

## Jonkun toisen ongelma

Klassisessa tilanteessa on aina kyse jonkun toisen ongelmasta. Ongelmaa kierrellään ja kaarrellaan. Monesti käy niin, että kukaan ei ota vastuuta, koska he eivät ole aloittaneet. Vastuun pakoileminen on houkuttelevaa, koska silloin välttyy monilta ikäviltä töiltä. Monesti käy myös niin, että vastuunottajaa syyllistetään kaikesta sellaisesta, mitä hän ei ole tehnyt. Liian kireä työtahti pahentaa tilannetta; vastuuta pakoilemalla voi säästää muutaman sekunnin. (Nevalainen 2007, 129.)

## Oikea ongelma

Joskus tilanne on kuitenkin se, että kyseessä on ihan oikea ongelma. Siihen ei löydy helppoa ratkaisua, vaikka yhdessä sitä yritettäisiin pohtia tai sitten sen ratkaisu aiheuttaisi toisen ongelman. (Nevalainen 2007, 130.)

Miettiessäni, miksi ongelmia syntyy työyhteisöissä, ensimmäiseksi mieleeni tuli epäoikeudenmukaisuus ja eriarvoinen kohtelu. Työyhteisöön kuuluu aina erilaisia ihmisiä niin ikänsä kuin ulkonäkönsä tai luonteenpiirteensä osalta. Siksi onkin tärkeää, että niin työntekijöiden kuin johtajienkin tulee arvostaa jokaista ihmistä ja hänen tekemisiään, vaikka hän olisikin hieman erilainen. Jokaista tulee kohdella ystävällisesti. Työkavereiden kanssa ei tarvitse olla sydänystäviä, mutta jokaisen kanssa pitää yrittää tulla toimeen. Kaikille on annettava mahdollisuus.

Kun ratkaistaan ongelmia kannattaa muistaa, että työntekijöille pitää antaa puheenvuoro. Kun he oivaltavat itse ratkaisut, heidän on helppo sitoutua niihin. Esimiehen ratkaisut koetaan helposti käskyttämiseksi. Kaikki ongelmanratkaisuun käytetty aika valuu hukkaan, jos kukaan ei seuraa tapahtuuko jatkossa muutosta. Oikeaoppiseen ongelmanratkaisuun sisältyy seurantavaihe, jolloin tarkastetaan miten osapuolet ovat pitäneet sopimuksesta kiinni. Jos tässä on onnistuttu niin tulee miettiä, mikä olisi oikea tapa kehua tai palkita. Jos on onnistuttu vain osittain, tulee miettiä, miten päästään vielä parempaan tulokseen. Jos kuitenkin käy niin, että ei onnistuta ollenkaan niin tulee miettiä tehtiinkö sopimusta yleensäkin. Aina, kun opitaan jotain voidaan opittua asiaa ehkä hyödyntää toisessakin kohtaa. Esimerkiksi, jos parantunut tiedonkulku on auttanut jossakin asiassa voi se auttaa toisessakin. (Nevalainen 2007, 133-134.)

## 1.7 Työmotivaatio

Voima, joka pitää ihmiset liikkeellä ja ratkaisee, mihin suuntaudumme ja miten voimakkaasti ja sinnikkäästi jotakin asiaa tavoittelemme kutsutaan

motivaatioksi. Yksi keskeisimmistä uran itseohjauksen välineenä voimme pitää omien motivaatiotekijöiden tuntemista. Jos tiedämme, mistä motivoidumme, on paljon helpompaa löytää oikea tehtävä ja sopiva toimintaympäristö itselle. Totuus on, että jos olemme sisäisesti motivoituneita, pystymme paljon parempaan suoritukseen. (Airo ym. 2008, 51-52.)

Kun haluamme tunnistaa omat motivaatiotekijät, on hyödyllistä miettiä motivaatiota eri kulmista, koska motivaatioita on monenlaisia. Esimerkkinä voisin mainita motivaation tarkastelua jakamalla ne sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Ihmisessä itsessään luonnollisesti syntyvää motivaatiota kutsutaan sisäiseksi motivaatioksi ja ulkoiseksi motivaatioksi kutsutaan ulkopuolisten tekijöiden synnyttämiä motivaatioita kuten raha tai palkkio. (Airo ym. 2008, 56-58.) Motivaatioon vaikuttavia sisäisiä tekijöitä ovat ainakin työn tuottama mielihyvä ja oman arvon todentaminen työn kautta. Ulkoisia tekijöitä ovat esimerkiksi työstä saatava korvaus, työn yhteiskunnallinen merkitys tai työn antama mahdollisuus oppia. (Kaivola 2003, 150.)

Suoriutumismotivaatio, valtamotivaatio ja tarve sosiaalisiin suhteisiin ovat parhaiten tutkittuja työelämän motivaatiotekijöitä. Ihmiset, jotka omaavat korkean suoriutumismotivaation haluavat panostaa töihinsä paljon. Työpaikkoihin, joissa voi vaikuttaa muihin ihmisiin hakeutuvat yleensä ihmiset, joilla on korkea valtamotivaatio. Henkilöt, joilla on voimakas sosiaalisten suhteiden tarve ajautuvat yleensä ryhmätilanteissa edistämään harmoniaa, yhteisyyttä ja kaikkien mahdollisuutta osallistua. (Airo ym. 2008, 65-66.)

Motivaation perusluonne säilyy melko muuttumattomana läpi aikuiselämän. Perusluonteella tarkoitetaan sisäisiä motivaatiotekijöitä. Muutoksia tapahtuu kuitenkin, vaikka perusluonne pysyy samana. Esimerkkinä voisin mainita, että ihmiset tulevat kriittisemmiksi siitä, mistä motivoituvat vanhempana. Myös kilpailuhalu vähenee ja sosiaaliset ja eettiset ulottuvuudet lisääntyvät. Näyttää siltä, että uran alkuvaiheessa viihdytään tehtävissä, joissa määrä on laatua tärkeämpää ja, joissa voi oppia ja kehittyä. Vanhempana arvostetaan työtä, jossa laatu korvaa määrän, näkemys- ja suhteellisuudentaju ovat hyödyksi ja jotka he kokevat itse merkityksellisinä. (Airo ym. 2008, 66-68.)

Motivoituminen työyhteisössä on yksilöllistä. Käsitys muista ihmisistä, ympäristöstä ja elämästä on yleensä myönteinen, jos itseluottamus ja minäkuva ovat tasapainossa. Työntekijän kokemat ongelmat ja oman elämänhallinnan heikentyminen aiheuttavat pahoinvointia, heijastuvat motivaation puutteena ja näkyvät yleensä myös suhtautumisessa työtovereihin. Motivaatioon vaikuttaa oleellisesti myös sosiaaliset ja psyykkiset suhteet. (Airo ym. 2008, 151.) Kun oikein tahtoo, tekeminen tuntuu hyvältä, ja kun tietää osaavansa, motivaatio on korkea ja voimia riittää erilaisiin haasteisiin. Jos työ taas tuntuu vastenmieliseltä, olo on epämiellyttävä, ja kun ihminen on koko ajan epävarma taidoistaan, motivaatio laskee alas eikä aiottuun hommaan halua ryhtyä tai sitä siirtää tuonemmaksi. Tällöin ihminen ei saa kohdistettua energiaansa annettuun tehtävään. (Valpola 2002, 103-104.)

Työn tarjoamia edellytyksiä motivoitumiselle voidaan arvioida työyhteisötasolla seuraavilla kysymyksillä:

- Arvostavatko työnjohto ja työkaverit yksilöä?
- Millainen johtamistyyli työyhteisössä on?
- Saako työntekijä äänensä kuuluville?
- Millaiset keskinäiset suhteet työkavereilla on?

Työn organisointi, vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön sekä erilaiset kannusteet vaikuttavat myös motivaation tasoon. (Kaivola 2003, 151.)

## **Työyhteisön kehittäminen**

### **1.8 Oppiva organisaatio**

Oppivan organisaation edellytyksenä on positiivinen yhteisöllisyys. Oppivan organisaation jalkautumista käytäntöön on jarruttanut työyhteisöjen huono me-

henki ja puutteellinen yhteisöllisyys. Oppivan organisaation ajatuksena on, että tarvitaan laajapohjaista osallistumista ja toiminta- ja työskentelytavan muuttamista oppimiselle myönteisemmäksi, jotta todellista oppimista voi tapahtua. Oppivan organisaation kehittymistä edistää vallitseva johtamistapa, etenkin siinä, miten päätöksentekoa delegoidaan ja tehtäviä vastuutetaan organisaation sisällä. (Kaivola & Launila 2007, 82.)

Oppiva organisaatio osaa käyttää kaikkien yksilöiden ja ryhmien oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja kykenee luomaan jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen kannustavaa ilmapiiriä. Oppiminen organisaatiossa tapahtuu ihmisten välityksellä ja organisaation oppimisesta ovat vastuussa sen kaikki jäsenet. Yhteisessä käytössä tulee olla kaikkien tiedot, taidot, teoriat ja kokemukset. Oppimisen edellytyksenä on aktiivinen vuorovaikutus. (Kaivola & Launila 2007, 82.)

Lähtökohtana tulee olla, että kukin organisaation jäsen oppii puhumaan omista kokemuksistaan. Oppivia organisaatioita voi muodostua vain sellaisissa tilanteissa, joissa organisaation jäsenillä on riittävästi yhteistä ymmärrystä sen tavoitteista, toimintaympäristöstä ja niiden edellyttämistä toimintatavoista. Sen kehittymisessä tarvitaan sekä yksilön, ryhmän, että johdon kehittymistä. (Kaivola & Launila 2007, 82.)

Organisaation kyky oppia perustuu Peter Sengen mukaan viiteen keskeiseen tekijään: itsehallinta, mentaaliset mallit, yhteinen visio, tiimioppiminen ja systeemiajattelu. Näiden tekijöiden tulee olla yhtä aikaa voimassa, jotta oppimista voi tapahtua. Itsehallinnassa painottuu työntekijätason asiantuntijuuden tunnustaminen. Silloin työprosessia lähinnä työskentelevälle ihmiselle annetaan oikeutus ajatella ja olla luova. Henkilökohtaiset tai organisaation sisäiset yhteiset uskomukset siitä mitä ja miten asioita pitää tehdä ovat mentaalisia malleja. Oppivassa organisaatiossa uskalletaan tarkastella, kyseenalaistaa ja muuttaa näitä toimintamalleja. Vision tulisi olla merkityksellinen ja arvokas jokaiselle organisaation jäsenelle. Tiimioppiminen edellyttää kuuntelemista, toisen arvostamista ja erilaisuuden hyväksymistä. Tiimin osaaminen ei ole jäsenien osaamisen summa vaan jotain enemmän.

Systeemiajattelu on mallin tärkein peruseriaate. Perusteesi on, että kaikki vaikuttaa kaikkeen. Systeemiajattelu pitää muita elementtejä yhdessä, koska ne jatkuvasti vaikuttavat toinen toiseensa. Se kehittää kompleksisuuden, muutoksen, keskinäisen riippuvaisuuden ja vaikutussuhteiden tiedostamista. (Kaivola & Launila 2007, 82-85.)

Tulevaisuutta oppivassa organisaatiossa katsotaan osaamisen näkökulmasta. Se kykenee muuttamaan omaa käyttäytymistään uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaan. Kun osaaminen yhdistyy yhteistyön kautta, aikaansaadaan pitkäjänteistä kehitystä. (Kaivola & Launila 2007, 85.)

### 1.9 Kohti dialogia

Yrityksessä tarvitaan yhteistä aikaa ja avointa sekä rakentavaa vuorovaikutusta, jotta työelämässä tapahtuisi aitoja muutoksia johtamisessa, työntekijän ja esimiehen välisessä yhteistyössä sekä yhteisöllisyyden rakentumisessa. Tämä ei todellakaan tarkoita sitä, että kokouksia ja palavereita tulisi lisätä – varsinkaan silloin, kun niitä tuntuu olevan jo liikaa. Huomiota tulisi kiinnittää ennen kaikkea vuorovaikutustilanteiden laatuun ja siihen, miten ihmiset kohtaavat toisensa. On pyrittävä kohti dialogia. Dialogi voidaan nähdä ”tasavertaisten, reilujen ja oikeudenmukaisten vuorovaikutuskäytäntöjen ilmentymänä.” (Kaivola & Launila 2007, 89-91.)

Dialogissa jokaisen sanomisella on merkitystä. Keskustelu rakentuu avoimeen ja vastaanottavaan kohtaamiseen, jossa pyritään eroon valmiiksi lukkoon lyödyistä mielipiteistä ja ennakkoasenteista. Asioissa korostuu sekä-että-näkökulma joko-tain sijasta. Dialogin onnistuminen edellyttää avoimuutta erilaisuudelle ja toiseudelle. Avoimuus ei yksin riitä, tarvitaan myös ennakkoluulottomuutta. On pystyttävä kohtaamaan erimielisyyttä ilman vastakkainasettelua ja oltava halukas tutkimaan myös sellaisia näkökantoja, joita ei itse kannata. Dialogin pyrkimyksenä on saattaa erilaiset näkemykset, elämänhistoriat, kokemusmaailmat ja arvot keskusteluun keskenään. Tulisi

saavuttaa tasapainotila, jossa kukin osallistuja kokee tulleen kuulluksi. (Kaivola & Launila 2007, 91-92.)

Dialogissa oma mielipide voi muuttua, eikä siitä tarvitse pitää kiinni kynsin hampain. Siinä kyseenalaistetaan ennemminkin omia mielipiteitä kuin toisten. Hiljaisen tiedon siirtäminen organisaation sisällä onnistuu dialogisessa vuorovaikutustilanteessa. Organisaation kuvaa ja sen toimintaympäristöä on mahdollista laajentaa dialogin avulla. Väärät tulkinnat yleistyvät, jos organisaatiossa ei käydä riittävästi keskustelua siitä, mitä organisaatiossa ja sen ympärillä tapahtuu. Jos asioita täytyy koko ajan tulkita, vie se runsaasti energiaa ja ajattelukapasiteettia. (Kaivola & Launila 2007, 92-93.)

Miten sitten päästään dialogiin? Ennen kaikkea tulee päästä irti kaikkietävydestä ja yhden totuuden mallista. Tämä ei onnistu pelkästään johdon työpanoksella, vaan jokaisen jäsenen tulee kiinnittää huomiota dialogin edellytyksiin. Edellytyksenä on kuunteleminen, luottamus, erilaisuuden hyväksyminen, arvostus, oikea asenne, omana itsenä oleminen ja oikea kieli. Dialogiin päästessään huomataan, että jokainen organisaation jäsen uskaltaa ilmaista omia mielipiteitään, ryhmän jäsenten ammattirooli ja oma minä ovat tasapainossa keskenään, ryhmäläiset osaavat kuunnella, erilaisuus hyväksytään, mutta otetaan myös huomioon, omiin ja muiden voimavaroihin luotetaan. Ryhmällä ei ole paineita löytää yhtä totuutta, jokaisen työpanosta arvostetaan, hiljainen tieto alkaa löytää sanoja, ryhmä oppii ja jakaa yhdessä. (Kaivola & Launila 2007, 93-117.)

Dialogin avulla positiivinen yhteisöllisyys saavutetaan. Siinä yhteydessä tunne pysyy yli rajojen ja siinä korostuu keskinäisen kumppanuuden merkitys. Organisaatiossa ollaan valmiita auttamaan myös muita kuin oman tiimin jäseniä. Positiivinen yhteisö ei suinkaan ole ongelmaton, mutta siinä ongelmat nähdään osana arkielämää, jotka täytyy tunnistaa, kohdata ja selvittää eri tavoilla. (Kaivola & Launila 2007, 117-118.)



### 1.10 Palaute

Työhyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden edistämisen perusta on rakentavan palautteen antaminen ja saaminen. Palaute mahdollistaa virheiden korjaamisen, työn kehittämisen, oman työn arvioinnin, työn mielekkyyden ja onnistumisen kokemukset. Jos palautetta ei saa lainkaan kokee ihminen itsensä tarpeettomaksi ja merkityksettömäksi. (Rauramo 2004, 140.)

Nykyään ei tunnu löytyvän riittävästi aikaa luonteville palautetilaisuuksille. Kuitenkin on todella tärkeää, että työtä ja toimintatapoja kehitetään yhdessä palautteen voimalla. Huomioitavaa on, että työtä koskevaa keskustelua tulisi lisätä eikä kuitata sähköisellä viestinnällä. (Rauramo 2004, 140.)

Hyvä palaute voidaan katsoa inhimilliseksi kanssakäymiseksi, jota kuka tahansa tarvitsee työpaikallaan. Normaalin kanssakäymisen puute kierouttaa työyhteisöä. Masentuneessa työyhteisössä ajatellaan, ettei työpaikalla tarvitse olla kivaa. Palaute ei ole pelkästään moitteita tai kiitosta. Palaute voi olla kiinnostus toisen ihmisen työhön tai persoonallisuuteen. Palautetta ovat myös kuuntelemisen ja keskustelemisen tapa, katseet ja ilmeet. On tärkeää muistaa, että muidenkin kuin esimiesten kuuluu antaa palautetta. Jokaisen organisaation jäsenen kuuluu antaa palautetta toisilleen. Parasta kanssakäymistä on usein hyvänsävyisen pohdiskeleva tai neutraali kommentointi. (Heiske 2001, 131-133.)

Hyvässä yhteisössä palaute voi olla melko suoraa, eikä sitä tarvitse koko ajan suunnitella ja tulkita (Heiske 2001, 146). Palaute ei ole koskaan ehdoton totuus, mutta yhteistyötä ja luottamusta voidaan rakentaa sen avulla, mikäli yhteisössä on riittävän turvallista ja palautetta voidaan antaa ja saada vastavuoroisesti. (Kaivola 2003, 147.)

Työyhteisöissä esimiehen kuuluu näyttää suuntaa. Mikäli esimies panttaa ja välttelee palautteen antamista, siirtyy tapa helposti myös muihin työyhteisön jäseniin. Jos hyvästä työstä ei saa palautetta, sitä haetaan muualta. Asiakkaalta saatu positiivinen palaute on luonnollisesti hyvä asia, mutta on kuitenkin hyvä

pysähtyä miettimään millä hinnalla asiakkaan antama hyvä palaute ansaitaan. Annetaanko huomion saamiseksi ylipalvelua? (Kaivola 2003, 147-148.)

Palautteen antamatta jättäminen on yleensä tahatonta. Kulttuurimme päällimmäisiin hyveisiin ei ole perinteisesti kuulunut kiitosten jakaminen. Pelko siitä, että myönteinen palaute mielletään käänteisenä estää myös palautteen antamista. Epäilläään palautteen aitoutta. Kateus ja itsetunto-ongelmat voivat myös estää positiivisen palautteen antamisen. Mutta yleisimpiä syitä kuitenkin ovat välinpitämättömyys ja ymmärryksen puute. (Kaivola 2003, 148-149.)

Esimiehen tulisi rakentaa palautekulttuuri. Sen kehittämisessä ei ole oikotietä. Palautekulttuurin rakentamisessa vuorovaikutus on ainoa keino lisätä ymmärrystä yhteisön sisällä. Puhumalla ja kuuntelemalla asiat selviävät tai saadaan aikaan yhteinen käsitys siitä, mitä pitäisi tehdä. Palaute kannattaa kohdistaa persoonan sijasta asiaan ja se on annettava välittömästi. Rehellisyys, avoimuus ja keskittyminen ovat rakentavan palautteen kulmakiviä. Annettu palaute tulisi kertoa kaikille, koska se lisää työyhteisön avoimuutta, joka taas hyödyttää toimintaa laajemminkin. (Kaivola 2003, 149-150.)

### Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelulla tarkoitetaan ennalta sovittua ja suunniteltua esimiehen ja hänen vastuualueellaan olevan henkilön välistä keskustelua, jolla on tietty päämäärä ja jota leimaa jonkinasteinen systematiikka ja toteutuksen säännöllisyys (Juuti & Vuorela 2002, 108). Kehityskeskusteluiden avulla voidaan varmistaa, että yritykselle ja organisaatiolle tarpeellinen asia on tavoittanut organisaation kaikki jäsenet. Syitä, miksi kehityskeskusteluja tarvitaan ovat työntekijöiden jaksaminen eli, kun heille antaa mahdollisuuden vaikuttaa niin se auttaa jaksamaan ja kehityskeskustelu antaa tunteen, että alaista kohdellaan tasavertaisena kumppanina. (Valpola 2002, 9-10.)

Organisaation puitteissa tapahtuvalle yhteistyölle luodaan perusta kehityskeskusteluissa. Niiden avulla voidaan poistaa työnjakoon ja tehtäviin

liittyviä epäselvyyksiä. Kehityskeskusteluilla luodaan perustaa esimiehen ja alaisen jokapäiväiselle kanssakäymiselle ja ihmisten työhön sitoutumiselle. Niiden avulla luodaan puitteen niin sopivan työmäärän tekemiselle kuin henkilön jatkuvalle kehittymisellekin. (Juuti & Vuorela 2002, 108.)

Kehityskeskustelussa tarjotaan molemmille asianosaisille tilaisuus avoimesti ja luottamuksellisesti vaihtaa mielipiteitä työstä ja yksilön tavasta toimia. Siellä perehdytään työskentelyyn laajemmin ja syvemmin sekä luodaan puitteet yhteisen tulevaisuuden hahmottamiselle eikä ainoastaan keskustella päivittäisestä työstä. Siellä voidaan myös käydä läpi yhdessä sovittujen tavoitteiden toteutumista. (Juuti & Vuorela 2002, 108.) Esimies voi kertoa tulevista suunnitelmista, mahdollisista muutoksista ja osaamistarpeista. Alainen voi kertoa omista suunnitelmistaan, voinnistaan ja vaihtoehtoistaan, joiden on hyvä olla esimiehen tiedossa. (Valpola 2002, 9.) Oleellista kuitenkin on kuunnella, miten yhteistyö sujuu ja miten sitä voitaisiin kehittää läheisten työtovereiden kanssa. Keskustelussa voidaan myös pohtia, mihin asioihin esimiehen tulisi keskittyä onnistuakseen tehtävässään. (Valpola 2002, 10.)

Jotta kumpikin osapuoli ehtii valmistautua kehityskeskusteluun, tulee niistä sopia ainakin kaksi viikkoa etukäteen. Tärkeää on myös riittävän ajan varaaminen, jotta todellakin ehditään keskustella kumpaakin kiinnostavista asioista. Tilanteen tulee olla häiriötön, joten puhelimet pitää jättää pois tilaisuudesta. Olennaista kehityskeskustelujen onnistumisen kannalta on etukäteen valmistautuminen. Se takaa keskustelujen kiinnostavuuden ja sen, ettei liikaa puhuta asioiden vierestä. Keskustelun ei tule olla tiettyihin kaavoihin sidottua rutiininomaista lomakkeiden täyttöä, vaan tarkoituksena on saada aikaan aito ja elämyksellinen kokemus molemmille. Kun avautuu vastaamaan toiselle on valmis itsekkin muuttamaan. Tärkeää on toisen kuunteleminen eikä omien ajatusten väkisin juntaaminen. Kun kehityskeskusteluihin sukelletaan aidosti, kumpikin muuttuu. (Juuti & Vuorela 2002, 109.) Valmistautumista auttaa etukäteen jaettu esityslista käsiteltävistä asioista (Kaivola 2003, 154).

Tärkeää on aluksi saada myönteinen, rento ilmapiiri, joten ensin kannattaa käyttää aikaa hieman small talkille. Keskeisintä on kuunnella ja kuulla toisen

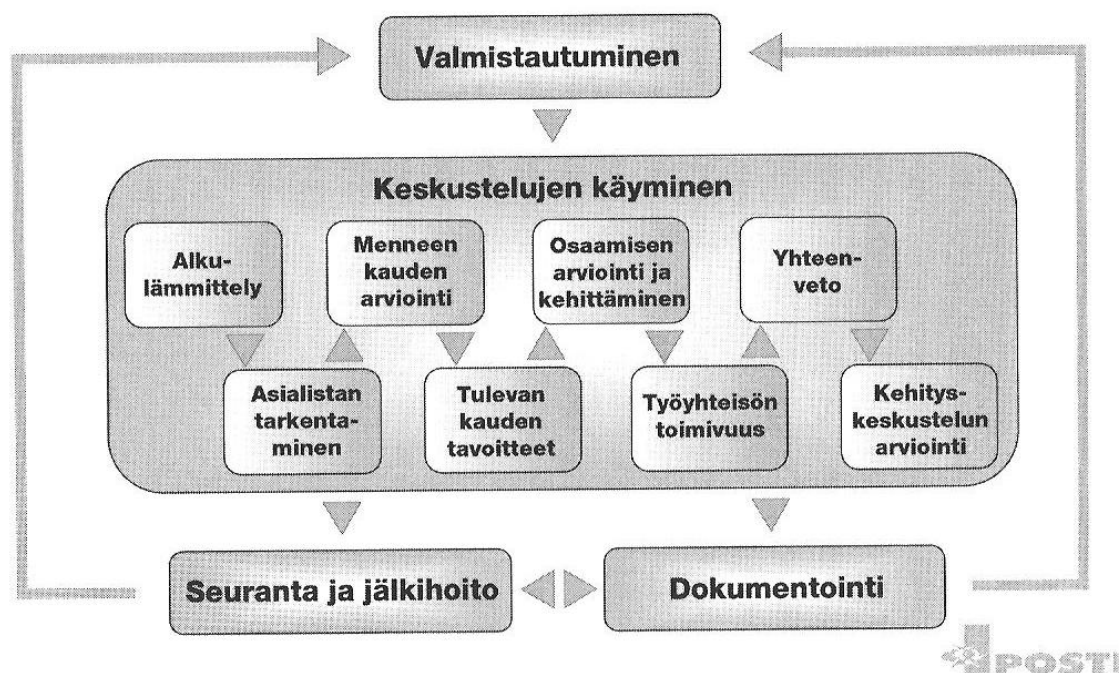
mielipiteitä ja näkökantoja. Esimies on tilanteessa vähän kuin haastattelija, joka on tutkijan tavoin kiinnostunut siitä, mitä toinen esittää. On monia tapoja, joilla toinen saadaan puhumaan. Keskeistä kaikissa näissä tavoissa on, että suhtaudutaan myönteisesti toisen esittämiin asioihin. Yleisesti ottaen ensin kannattaa puhua ympäristöstä, jossa työtä tehdään ja sitten vasta niistä tilanteista, joita työssä on esiintynyt. Tärkeää olisi myös tietää keitä muita tuossa tilanteessa on ollut ja mitä henkilö kuvitteli muiden siinä tilanteessa pyrkineen saamaan aikaan. Näin päästään sisälle toisen henkilön merkitysmailmaan. (Juuti & Vuorela 2002, 110-111.)

Kehityskeskustelu ei ole väittelytilaisuus eikä kiistakysymyksien esille ottamisen tai omien argumenttien esittämisen paikka. Palkka asiat eivät myöskään kuulu kehityskeskusteluun. Tärkeintä on tähdätä yhteisten näkemysten syntymiseen siitä, mitä työssä tulisi tehdä ja saada aikaan. Kehityskeskustelut ovat yhteisten tavoitteiden sopimisen paikka. Niissä voidaan keskustella myös ihmisen omasta kehittymisestä työssä. (Juuti & Vuorela 2002, 112.) Rauramo (2004) on taas sitä mieltä, että ”palkkaus, koulutus ja etenemismahdollisuudet voidaan linkittää kehityskeskusteluihin”. Onhan asia niin, että nämä asiat kiinnostavat kovasti työntekijöitä, joten mielestäni niistä voidaan jutella, mutta ehkä olisi järkevää keskustella näistä asioista viimeiseksi, koska esimerkiksi palkasta voi tulla kovastikin erilaiset näkemykset ja se saattaa luoda pientä negatiivista ilmapiiriä. Kehityskeskustelun ohjeet auttavat keskustelun käymisessä (Liite 2).

Kun suunnitellaan kehityskeskusteluja, on tärkeää muistaa yksilönäkökulma. Toinen tarvitsee kehityskeskustelua neljä kertaa vuodessa ja toinen vain kaksi. Kehityskeskusteluja ei tulisikaan pitää kaavamaisesti työntekijän yksilöllisyyden ohittavana kierroksena, jossa tulokset mitataan keskustelujen määrällä vaan siinä tulee huomioida yksilönäkökulma, vuorovaikutustilanne ja keskustelun sisältö oikeassa suhteessa. (Kaivola 2003, 153.) Huomattavaa on myös, että kehityskeskustelukäytäntö vaatii jatkuvaa kehittämistä ja trimmausta, jotta säilyy elävänä ihmistenvälisenä yhteistyömuotona (Valpola 2002, 12).

Kehityskeskusteluja suunniteltaessa voidaan pohtia kuuluvatko kotiasiat niihin vai pelkästään työasiat. Tähän ei varmasti löydy yksiselitteistä vastausta.

Osapuolten välinen luottamus ja omaehtoinen tarve ratkaisevat. Tarkoitus ei ole pitää terapiaa, mutta mikään ei estä auttamasta kuuntelemalla, mitä toisella on mielessään. Parhaimmillaan kehityskeskusteluilla pystytään poistamaan työnjakoon ja tehtäviin liittyviä epäselvyyksiä, luodaan aitoa ymmärrystä työyhteisön sisällä ja opitaan kommunikoimaan yhteisen kielen avulla. Näiden merkitys yksilön minäkuvan muodostumisessa ja itsetunnon kehittäjänä on kiistaton. Kehityskeskusteluja voidaan pitää myös ryhmässä. (Kaivola 2003, 154-155.) Kehityskeskustelut pitää olla osana johtamisjärjestelmää, irrallisena johtamisesta ne eivät onnistu, koska irrallisena toimenpiteenä kehityskeskustelut eivät tarjoa tilaisuutta vaikuttaa (Valpola 2002, 19). Alla kuvassa 2. näemme esimerkin, miten Posti hoitaa kehityskeskustelunsa.



Kuva 2. Postin kehityskeskustelumalli ja keskustelun teemat (Valpola 2002, 44).

Muistiinpanot tehdään yhdessä, niiden avulla asiat pysyvät mielessä ja alaisen on helppoa huolehtia töistään. Myös esimies tarvitsee näitä muistiinpanoja varmistaessaan, mitä sovittiin ja mitä itse on luvannut hoitaa tai tehdä alaisen avuksi. Keskustelulomaketta on hyvä käyttää, koska se helpottaa keskustelua ja siitä näkee kätevästi kaikki teemat. Kehityskeskustelusta tulisi molempien niin

esimiehen kuin alaisenkin kirjoittaa yhteenveto, joka toimisi sitten seuraavassa kehityskeskustelussa pohjana.

Luottamus kehityskeskusteluihin perustuu siihen, miten keskustelu vaikuttaa tehtäväkuvaan, työkuormaan, yhteistyöhön, kehittymiseen ja yhdessä havaittuihin muutostarpeisiin. Jos mikään ei muutu, luottamus vähenee ja seuraavaan keskusteluun suhtaudutaan joko kielteisesti tai välinpitämättömästi. Valmistautuminen ja jälkitoimenpiteet luovat edellytykset onnistuneelle kehityskeskustelulle. (Valpola 2002, 45;48.)

### Palaverit

Palaverit ovat yhteisiä tilaisuuksia asioiden käsittelemiselle ja yhteisten toimintalinjojen etsimiselle. Palaverit voivat olla joko huonoja tai hyviä. Pahimmillaan ne ovat osallistujia turhauttavia, riitaisia tai ikävystyttäviä tilaisuuksia. Hyvä palaveri on yhteinen keskustelufoorumi, jossa kaikki osalliset voivat tuntea tulleen kuulluiksi ja arvostetuiksi. Palaverin vetäjän keskeinen tehtävä on luoda sellaiset puitteet, että hän saa kaikki osallistumaan keskusteluun. Hyvässä palaverissa esityslista kerätään kaikilta. Keskustelua voi saada aikaan esimerkiksi pyytämällä jokaista vuorollaan esittämään oma näkemyksensä jostakin asiasta. (Juuti & Vuorela 2002, 113-115.)

Mielenkiintoista olisi kokeilla, kuinka palaverin vetovuoron säännöllinen kierrättäminen innostaisi ihmisiä osallistumaan palaveriin omilla mielipiteillään. Tällä tavalla jokainen saisi itse kokea, minkälaista on olla ryhmän vetäjänä. Johtamisessa puhutaan paljon valtuuttamisesta ja voiman antamisesta. Tähän vaaditaan kuitenkin myös käytännön toimenpiteitä. Palaverit antavat tähän hyvän tilaisuuden. Tällä tavalla yhteiseen ongelmanratkaisuunkin sitoudutaan paremmin. Esimies ei olekaan enää yksin ongelmien kanssa, vaan koko ryhmä alkaa tuntea niistä vastuuta. (Juuti & Vuorela 2002, 115-116.)

Tärkeä on huomata, että palaverin ei ole tarkoitus olla pelkästään tiedotustilaisuus, jossa esimies puhuu ja työntekijät pitkästyvät. Tässä

muodossa palaveri on ahdistava kaikkien osallistujien kannalta. Jotta palaveri onnistuisi tulee selvittää sen tarkoitus ja tarvittava kokoonpano, antaa muillekin mahdollisuus valmistautua etukäteen, jakaa vastuuta esimerkiksi kierrättämällä puheenjohtajuutta tai antamalla erilaisia tehtäviä eri henkilöille, luoda luonteva tunnelma heti aluksi, varmistaa, että jokainen osallistuu keskusteluun, ottaa kaikki mukaan päätöksentekoon, seurata tavoitteiden toteutumista ja jakaa palautetta sekä luoda edellytykset jatkotyöskentelylle. (Juuti & Vuorela 2002, 116-117.)

## Johtaminen

Tutkimusten mukaan hyvä johtaminen on tärkein työhyvinvoinnin lähde. Johtajavalintoihin ja johtajuusvalmennukseen pitäisi kiinnittää erityistä huomiota, koska johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat niin suuresti työhyvinvointiin. Esimiestyö on vaativa tehtävä ja rooli, koska siinä pitää kyetä nousemaan monien henkilökohtaisten tarpeidensa, intressiensä ja tunteidensa yläpuolelle. Oman haasteensa tuo lama, kun yrityksessä joudutaan ehkä fuusioimaan yksilöitä ja ainakin tehostamaan toimintaa. Pekka Järvinen toteaaakin, että –ennen edellistä lamaa esimies saattoi vielä sanoa, että kunhan hoidatte työnne hyvin ja teette laatua ja tulosta, niin homma jatkuu ja takaan töitä maailman tappiin. Harva esimies voi nyt luvata samaa. Järvisen mukaan tänä päivänä esimies voi todeta, että –en takaa mitään, mutta kun työ tehdään parhaalla mahdollisella tavalla, silloin vaikutetaan parhaiten myös yrityksen pärjäämiseen. Omaan tulevaisuuteensa voi vaikuttaa itseään ja ammattitaitoaan kehittämällä. Jos tulevaisuutta ei ole tässä firmassa, kysyntää voi olla muualla. (Karjalainen 2009, 40.) Heijastusta yhteiskunnan, talouden ja yritystoiminnan muutoksista ovat työpaikkojen muutokset. Sosiologi Manuel Castellsin mukaan havaittavissa on kolme kehityskulkua: informatioiden leviäminen, globalisoituminen ja verkostoituminen. Työhyvinvoinnin kannalta nämä yhdessä

aiheuttavat sen, että oman itsen johtamisen vaatimus on noussut aivan uuteen mittaluokkaan. Kaikkien on mietittävä omaa työntekijäbrändiään. On kovin merkillistä, että kun yritysten toiminta-alue on laajentunut maailmanlaajuiseksi niin työpaikoilla se on tarkoittanut osaamisvaatimusten kohdistumista yhä pienempään yksikköön -yksilöön. (Setälä 2009,.)

### 1.11 Hyvän johtamisen edellytykset

Hyvältä johtamiselta voimme edellyttää muun muassa riittävää ihmiskeskeisyyttä, yhteistoimintaa ja vuorovaikutusta, tavoitteellisuutta ja tuloshakuisuutta, riittävää johdonmukaisuutta ja kritiikin ja palautteen sallimista. Hierarkkista ja byrokraattista vallankäyttöä tulisi välttää. Esimiesten pitäisi toimia kuin valmentajat. (Rissa 2007, 25.)

Ongelmatilanteissa pitää esimiesten osata kertoa, mikä on pielessä -ei syyttämällä yhtä ihmistä vaan etsimällä ratkaisuja syyllisten sijaan. Kun ongelmat voidaan avoimesti ja suoraan nostaa pöydälle yhteiseen käsittelyyn sekä kääntää mahdollisuuksiksi niin päästään parhaisiin tuloksiin. Tulee muistaa, että ristiriitojen käsittely voi tarjota myös oppimista ja kehittymistä. (Rissa 2007, 25.)

Hyvän johtamisen tuloksena syntyy työyhteisön hyvinvointi. Se heijastuu myös palvelun ja tuotannon laatuun. Sen sijaan henkilöstön huono sitoutuminen, alisuoritukset ja fyysiset sekä henkiset terveyshaitat ovat yleensä heikon johtamisen tulosta. (Rissa 2007, 26.)

Hyvän esimiehen tulee osata johtaa turvallisuuteen ja hyvinvointiin tähtäävää toimintaa. Tällä tavalla pidetään huolta työpaikan tärkeimmästä voimavarasta, työntekijästä. Samalla paranee myös työn tuottavuus ja palvelun laatu. (Rissa 2007, 27.)



Jotta työhyvinvointi saavutettaisiin niin johtamista tulisi ohjata seuraavat periaatteet:

- Terveys- ja turvallisuusriskit työpaikalla on hyvässä hallinnassa
- Työympäristö on turvallinen, terveellinen ja toimiva
- Työn kuormitus on tekijälleen sopiva
- Työ on vaatimustasoltaan työntekijöiden osaamista ja ammattitaitoa sekä toimintakykyä vastaavat
- Työ on monipuolista ja mielekästä
- Työntekijöille on annettu vastuuta ja he voivat suunnitella omaa työtään
- Työnsä tuloksen näkemällä työntekijät voivat kokea aikaansaamisen ja onnistumisen tunnetta
- Mahdollisuus vuorovaikutukseen ja kanssakäymiseen työtovereiden kanssa
- Jatkuva huolta kannetaan henkilöstön osaamisesta, pätevyydestä ja ammattitaidosta
- Jatkuvan seurannan kohteena ovat työolojen ja henkilöstön hyvinvointi.

Kun on opittu vuorovaikutteinen johtaminen, ryhmätyöskentely sekä itsenäinen työtoiminta, tulosta syntyy. (Rissa 2007, 27.)

Tärkeää on, että työpaikalla on selvästi sovitut pelisäännöt ja tehtäviin liittyvät vastuut tiedossa. Pelkästään yrityksen arvojen, mission, tavoitteiden ja muiden hienojen johtamiseen liittyvien käsitteiden tunteminen läpi koko organisaation ei yksin riitä. Johtajalla on oltava kasvot ja hänen tulee näkyä fyysisestikin siellä, missä työ tehdään. Yrityksen tuotantoon liittyvän tietotaidon hallitseminen on positiivista muttei aivan välttämätöntä johtajalle. Edellytykset motivoida työntekijöitä paranevat, jos johtajalla on riittävästi työn sisällön ymmärtämystä. Työssä koettu oikeudenmukaisuus on tärkeää kaikille. Oikeudenmukainen

johtaja, kykenee käsittelemään ja ratkaisemaan henkilöstön kannalta vaikeita asioita helpommin kuin etäinen tai puolueelliseksi koettu henkilö. (Aalto 2006, 14-15.)

Mahdollisimman tehokas tiedonkulku kaikkiin suuntiin ja myös työntekijöiltä toisille kuuluu hyvään johtamiskulttuuriin. Tiedonkulun toimivuus on aina haasteellista. Säännöllisyys ja tiedon perille menemisen varmistaminen työpaikalla sovitulla menetelmällä voivat merkittävästi vahvistaa työhyvinvoinnin kokemusta. (Aalto 2006, 15.)

Hyväksynnän ja arvostuksen kokeminen omassa työorganisaatiossa on ihmiselle tärkeää. Taitava johtaja tunnistaa kunkin työntekijän vahvuudet ja saa tiimin toimimaan. Vastaavasti on tärkeää myös, että työntekijät tietävät kuka päättää mistäkin. (Aalto 2006, 15.) –Yksilön onnistumisia olisi koetettava huomata, ja antaa sitä kautta työlle merkitystä. Töihin pitäisi olla pääsääntöisesti kiva mennä. Todellisen hyvän olon ja syvemmän tyydytyksen saa työstä silloin, kun siinä oppii, kehittyy ja onnistuu. Toteaa Psykologi Pekka Järvinen(optio 1/2009).

Työntekijöistä välittämisen lisäksi johtajalta edellytetään, että hän pitää huolta siitä, että organisaatio toimii perustehtävän mukaisesti ja vahvistaa sitä. Toiseksi hänen täytyy pitää huolta siitä, että työ on tuottavaa ja työntekijöiden työ tuloksellista. Kolmanneksi yrityksen yhteiskunnalliset vaikutukset ja vastuut on tiedostettava. (Nevalainen 2007, 66.)

Johtajuus ei ole pelkästään enää esimiehen ominaisuus. Esimiehen ja työntekijän välisestä vuorovaikutuksesta syntyy todellinen johtajuus. Se on yhteisöllinen prosessi, koko työyhteisön vuorovaikutuksen summa. Suhteessa oleminen, jossa vuorovaikutus on monensuuntaista, yhteisten merkitysten etsiminen ja löytäminen korostuvat johtajuudessa. Työntekijät, kollegat ja johtajat jakavat tietämystään ja uutta tietoa luodaan yhteisten keskustelujen kautta. Ei ole mitään väliä, kuka näkemyksiään esittää, koska kaikkien näkemykset ovat yhtä tärkeitä. Visio on yhteinen, ja tavoitteet ovat yhdessä määriteltyjä. Onnistumiset ovat yhteisiä, ja arvioinnin kohteena on yhteistyön

sujuvuus. Reflektiivinen keskustelu menneestä ja tulevasta on johtamista. (Kaivola & Launila 2007, 39.)

Vastuuta ja valtaa on jaettava koko organisaation kesken. ”Ei kuulu minulle” – ajattelu vaihtuu ”meidän täytyy tehdä tämä yhdessä” –ajatteluksi. Johtajuus on liikkuvaa ja muuttuvaa, eri tilanteissa elävää. Johtaminen voi toteutua monien osapuolten taholta, eikä aina ole johtajan yksinoikeus. Etenkin projekteissa ja tiimeissä tämä korostuu. Lähtökohtana tulisi aina olla kaikkien osaamisten hyödyntäminen suunnittelussa ja päätöksenteossa. Todelliset vaikutusmahdollisuudet synnyttävät motivaatiota ja sitoutumista. (Kaivola & Launila 2007, 40.)

Yhteistyötä painottavassa johtamisessa esimiehet tai alaiset eivät voi enää piiloutua roolinsa taakse, vaan heidän tulee ottaa osaa työpaikan tapahtumiin ja niiden ohjaamiseen kokonaisvaltaisina henkilöinä. Kun esimiehellä ei ole tarjota valmiita ratkaisuja, on työntekijöiden luotettava omiin voimiinsa ja kykyihinsä. Näin työntekijöiden rooli muuttuu avoimemmaksi ja kokonaisvaltaisemmaksi läsnäoloksi työpaikalla sekä yhteistyöksi esimiesten ja kollegoiden kanssa. (Kaivola & Launila 2007, 40.)

## 1.12 Keskusteleva johtaminen

Nykyinen johtamiskoulutus korostaa liikaa johtamisteorioita. Johtaminen ei kuitenkaan ole tiedettä. Johtamisen pitäisi olla enemmän vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa kuin pyrkimystä kasvattaa osakekursseja. (Mintzberg 2004, 6.) Johtamisoppeja on luotu todella mittava määrä, mutta halusin käsitellä pelkästään keskustelevaa johtamista, koska koen henkilökohtaisesti, että se on sellainen johtamisoppi, mitä kohti on hyvä pyrkiä.

Keskusteleva esimiestyö on pyrkimystä kannustaa ihmisiä kehittymään sellaiseksi, miksi he haluavat tulla. Keskusteleva esimies tunnistaa alaistensa ainutlaatuisuuden ja sen, ettei ihmisiä voi kohdella kaavamaisesti. Työntekijöillä on voimavaroja, vahvuuksia ja taitoja sekä työssä esiintyvien ongelmien

ratkaisemiseksi, että työnsä ja työyhteisön kehittämiseksi. Nämä voimavarat tulisi saada esille ja suunnata ne yksilöllisten ja yhteisten pyrkimysten tavoitteluun ja se on esimiehen tehtävä. Esimiehen tehtävänä on myös saada kaikki osallistumaan keskusteluprosesseihin. Esimiehen tulee rakentaa luottamusta ja avoimuutta työyhteisöön. Se tapahtuu arvostamalla ja kuuntelemalla ihmisiä. (Juuti & Vuorela 2002, 103-104.)

Esimiehen tulee kiinnittää huomio voimavaroihin ja mahdollisuuksiin ja ylläpitää uskoa muutoksiin. Yhteisten merkitysten etsiminen, synnyttäminen ja käyttäminen on johtamista. Johtaminen on siis ihmisten välistä keskustelua siitä, millaisia merkityksiä kukin on tietyille tapahtumille asettanut. Hyvä yhteisymmärrys sallii monia tulkintoja. Esimiehellä ja vastuualueella olevilla ihmisillä on yhtä lailla asiantuntemusta. Asiantuntemus kohdistuu vain eri asioihin. Työntekijä tietää työskentelyyn liittyvät seikat parhaiten ja esimies tuntee organisaation toiminnan laajemmin ja hänellä on asiantuntemusta vuorovaikutuksesta, koska hänen tulee yhteen sovittaa erilaiset näkökulmat kokouksissa ja muissa tilanteissa. (Juuti & Vuorela 2002, 105.)

Perustan mielekkäälle elämälle antaa yhteiset unelmat ja yhdessä työskenteleminen niiden saavuttamiseksi. Keskusteleva esimiestyö on yhteinen tutkimusmatka työhön. Kun yhdessä tutkitaan työtä niin työntekijät ja esimies luovat uusia suhteita toisiinsa ja omaan työhönsä. Jokainen ihminen pystyy kantamaan vastuuta. Jokainen haluaa vastata sellaisiin haasteisiin, joihin on itse sitoutunut. (Juuti & Vuorela 2002, 106.)

## **Tutkimuksen toteutus**

Nybrok Oy:n henkilöstön työhyvinvointia ei ole ennen tutkittu tällä tavoin. Tutkimus päätettiin toteuttaa lähettämällä kyselylomake (Liite 3) henkilökunnalle. Kyselylomake sisälsi suurimmaksi osaksi

monivalintakysymyksiä ja sen lisäksi muutaman avokysymyksen. Kyselylomakkeen kysymykset käytiin yrityksen laatupäällikön kanssa yhdessä läpi, jotta siitä varmasti löytyi kaikki tarvittavat kysymykset. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa henkilöstön mielipide työhyvinvoinnin nykytilasta ja päivittäisen työn sujuvuudesta. Tutkimus tulee toimimaan myös yrityksen apuna suunniteltaessa palaveri/ kehityskeskustelu käytäntöjä ja auttaa löytämään työkalut avoimen vuorovaikutuksen saavuttamiseksi.

Tutkimukseen osallistui 32 henkilöä, joista 7 on äitiyslomalla tällä hetkellä. Tutkimuksen ulkopuolelle jätettiin yrityksen toimitusjohtaja, liikennejohtaja ja tutkimuksen tekijä. Kysymykset lähetettiin suurimmaksi osaksi sähköpostin välityksellä ainoastaan kaksi lomaketta lähti postitse. Vastauksia tuli yhteensä 18 kappaletta, joten vastausprosentiksi tuli 56 %. Vastauksiin oli varattu aikaa yksi viikko. Huomioitavaa oli, että henkilöt jotka olivat poissa töistä tämän viikon saivat myös kyselyn. Poissaoleville lähetettiin kyselylomake kotiin. Vastaajat ottivat lomakkeessa kantaa väittämiin käyttämällä vaihtoehtoja täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä ja täysin erimieltä. Vaihtoehtoista haluttiin jättää en osaa sanoa kohta pois, jotta jokainen joutuisi oikeasti miettimään, mitä mieltä on. Joihinkin kysymyksiin haluttiin saada lisäselvitystä avokysymyksellä.

Tuloksissa esitettiin ensin kannanottojen jakauma prosentteina eri vastausvaihtoehtoihin. Halusin näiden lisäksi tehdä myös yhteenvedon vastauksista aihealueittain, jotta toiminnasta saataisiin parempi kokonaiskuva. Tämän toteutin niin, että laskin aihealueeseen liittyvien kysymysten täysin samaa mieltä/jokseenkin samaa mieltä vastausten osuuden prosentteina kaikista vastauksista

### 1.13 Tulosten analysointi

Tulokset kuvaavat henkilöstön arviota työstään, toiminnan tavoitteisuutta, ilmapiiriä, etujen riittävyttä, esimiestoimintaa, oppimista /kehittämistä sekä mielenkiintoa työ-toimintaa, kehityskeskustelua ja palavereita kohtaan.

Tutkimuksen tulosten analysointia varten järjestettiin Nybrokin henkilökunnan ja laatupäällikön kanssa yhteinen tapaaminen. Tarkoituksena oli, että kaikki olisivat paikalla ja kuuntelijat saisivat objektiivisen yleiskuvan tutkimuksen tuloksista. Läpi käytiin toimintaan liittyvät vahvuudet sekä kartoitettiin, että mitkä ovat asioita, joiden kehittämiseen kannattaisi uhrata aikaa enemmän. Kuvissa tulokset esitettiin sekä kysymyksittäin että yhteenvetoina pääsisältöryhmissä.

Tulosten tulkintaa hankaloittaa tieto siitä, että yleensä tiettyihin kysymyksiin vastataan mieluummin myönteisesti kuin kielteisesti tai toisinpäin. Esimerkiksi kysymykset, jotka määrittelevät työntekijän omaa suoritusta, vastataan mieluummin myönteisemmin kuin, mikä todellisuus on. Toisaalta epävarma tilanne työpaikalla voi aiheuttaa liian positiivisia tai negatiivisia vastauksia. Yleistä on myös, että kysymyksiin, jotka koskevat omia etuja vastataan mieluummin kriittisemmin.

### 1.14 Kehitysehdotukset

Ennen tulosten analysointia keskusteltiin yhdessä Nybrokin laatupäällikön kanssa mahdollisista tuloksia vinouttavista tekijöistä, jotta tulokset pystyttäisiin suhteuttamaan yrityksen todelliseen tilanteeseen.

Tutkimuksen analysoinnin jälkeen esiin nousivat vuorovaikutuksen ja tiedonkulun määrä.

Tutkimuksen tuloksia analysoitaessa positiivisina asioina voidaan mainita henkilökunnan todellinen kiinnostus kehityskeskusteluja kohtaan, hyvä ja selvä organisointi, työn monipuolisuus ja henkilökunnan hyvä motivaatiotaso.

Esimiestoiminnasta positiivisena asiana esille nousi tiiminvetäjän tasapuolinen kohtelu alaisiaan kohtaan.

#### Avoin vuorovaikutus

Avoimen vuorovaikutuksen puute on vaarallista, koska silloin työyhteisö eksyy helposti perustehtävästään. Vuorovaikutuksen kautta yrityksen arvot ja strategia saadaan näkyviin.

Työyhteisössä kaivattiin lisää avointa vuorovaikutusta eri tiimien välillä. Tutkimuskin osoitti, että tiimin sisällä yleensä vuorovaikutus toimii hyvin, mutta kun yhteistyö pitäisi laajentaa toisiin tiimeihin niin vuorovaikutuksessa olisi parannettavaa.

Tutkimuksesta selvisi, että palautetta toivottaisiin saatavan nykyistä enemmän. Kiitoksia tulisi muistaa sanoa useammin. Tulosten julkistamistilaisuudessa kuultiin myös puheenvuoro, jossa muistutettiin, että pienellä porkkanalla saadaan yleensä todella hyviä tuloksia aikaiseksi. Tästä löytyy varmasti monta hyvää esimerkkiä liike-elämässä.

#### Tiedonkulku

Toimiva tiedonkulku antaa varmasti joka yritykselle haastetta niin kuin Nybrokillekin. Tämä ollaan tiedostettu yrityksessä. Huomioon on otettu myös, että tiedonkulku saattaa hankaloittaa myös oman tehtävän suorittamista.

Tutkimuksen tulos näyttää sen, että tiedonkulkua olisi hyvä lisätä ja kanavoida tarkemmin.

Tiedonkulun keskeisiksi kehittämiskohteiksi nousivat henkilökunnan keskinäinen kommunikointi varsinkin eri tiimien välillä, tiedonkulun kehittäminen koko yksikössä sekä työntekijöiden ja johdon keskinäinen kommunikointi.

Nybrokilla järjestetään tiimipalavereita noin 1,5 kuukauden välein. Tiimipalavereista keskusteltaessa esille nousi, että tietyt asiat toistuvat palavereissa. Nykyisin palaverista tehdään pöytäkirja ja tallennetaan verkkoon.

Palaveriin on olemassa tietty esityslista, jotta tietyt osa-alueet tulevat aina käytyä läpi. Tämä tukee myös Nybrokin laatu- ja ympäristöjärjestelmää. Tämän lisäksi keskustelua käydään muista esille tulevista asioista.

Tällä hetkellä tietoa jaetaan yleensä sähköpostin välityksellä. Monilla on tapana lähettää viesti henkilöstölle valitsemalla ryhmäsähköpostiosoite ilman, että sen tarkemmin mietitään, ketkä kaikki tätä viestiä tarvitsevat. Ongelma piilee siinä, että kun ryhmäviestejä tulee monta päivässä niin helposti käy niin, että koko viesti menee ohi, koska luullaan, että viesti ei koske minua.

Käytäntö on osoittanut, että kun joku keksii Nybrokin tuotannonohjausjärjestelmästä jotakin uutta, mikä helpottaa työn tekoa, niin keksintö jää ainoastaan hänen tietoonsa tai tieto leviää vain oman tiimin jäsenille.

### 1.15 Ongelmien ratkaisu

Ongelmien ratkaisuja pohdittiin yhdessä henkilökunnan ja laatupäällikön kanssa. Valitettavaa oli, että koko henkilökuntaa ei saatu paikalle, mutta tutkimustulokset lähetettiin tilaisuuden jälkeen kaikille, jotta jokainen voi ainakin omassa päässään miettiä, mistä ongelmat johtuu ja kuinka niitä voitaisiin poistaa tai ainakin vähentää. Ymmärrettävää on, että ihan kaikki eivät paikalle kyenneet, koska työ on sen luonteista, että tapahtumat eivät pysähdy palaverien ajaksi vaan pyörät pyörivät koko ajan. Positiivista oli, että ryhmä, joka paikalle oli tullut keskusteli avoimesti ja rakentavasti tuloksista ja niihin vaikuttamisesta. Tämä oli erittäin tärkeää myös tutkimuksen kannalta, koska työntekijät tietävät parhaiten mahdolliset kompastuskivet ja osaavat parhaiten kertoa ideoita ja kehitysehdotuksia niihin.



Tilaisuus käytiin avoimen keskustelun periaatteella ja voidaan rehellisesti sanoa, että jokainen paikalla ollut avasi myös suunsa ja kaikki tuntuivat olevan todella kiinnostuneita aiheesta ja valmis tekemään työtä sen eteen. Parannusehdotuksia saatiinkin jonkin verran ja varsinkin kehityskeskustelut saivat suuren suosion. Tarkoituksena onkin saada kehityskeskustelut työyhteisön käyttöön.

### Vuorovaikutus

Ehdotukseni on, että ihan ensimmäiseksi työyhteisön tulee keskustella yhdessä yrityksen arvoista, strategiasta ja tavoitteista. Kun nämä asiat ollaan käyty yhdessä läpi niin jokainen tietää, mitä kohti pyrkiä. Tähän ei mielestäni tarvita mitään isompia käytännön järjestelyjä, vaan työntekijät kutsutaan yhteiseen tilaan, jossa asiaa mietitään avoimen keskustelun periaatteella. Yrityksen internetsivuille olisi mielestäni järkevää laittaa esille nämä asiat, jotta asiakas tietää, mikä yritykselle on tärkeää.

Huomioitavaa on kuitenkin, että tämä ei yksin riitä. Yrityksessä tarvitaan yhteistä aikaa ja avointa sekä rakentavaa vuorovaikutusta, jotta työelämässä tapahtuisi aitoja muutoksia johtamisessa, työntekijän ja esimiehen välisessä yhteistyössä sekä yhteisöllisyyden rakentumisessa (Kaivola & Launila 2007, 89). Olen täysin varma, että kehitystä vuorovaikutustaitoihin saadaan jo yksin sillä, että jokainen miettii omalta kohdaltaan, kuinka kohtelee työyhteisön jäseniä. Jokaisen käytöksen tulisi olla sellaista, että antaa arvostusta toisille ja pitää kaikkien mielipiteitä yhtä tärkeinä kuin omiaan. Oman mielipiteen väkisin läpi rynnimisen sijaan, jokaisen tulisi olla valmis kuuntelemaan toisten mielipiteitä ja muuttaa omaa mielipidettään tarvittaessa.

Ennen kaikkea tulee päästä irti kaikkietävyyydestä ja yhden totuuden mallista. Tämä ei onnistu pelkästään johdon työpanoksella, vaan jokaisen jäsenen tulee kiinnittää huomiota avoimen vuorovaikutuksen edellytyksiin. Edellytyksenä on

kuunteleminen, luottamus, erilaisuuden hyväksyminen, arvostus, oikea asenne, omana itsenä oleminen ja oikea kieli. (Kaivola & Launila 2007, 93-107.)

Työsuoritusten arvioperusteiden selvyttä voidaan lisätä esimiehen ja alaisen kommunikoinnilla. Työn suorittamiseen tulisi antaa selvät pelisäännöt. Jokaisen tulisi kehittää omaa työtään. Tärkeää on myös, että tiimit antavat palautetta toisilleen eli esimerkiksi, jos huomataan, että kuljetus on suunniteltu todella hyvin, niin muistetaan kertoa siitä suunnitelman tekijällekin. Yhteiselle ymmärryksen muodostamiselle on järjestettävä riittävästi aikaa. On selvää, että kuuntelemalla erilaisia näkemyksiä laajennamme omaa näkemystämme ja luomme paremmat mahdollisuudet hallitun muutoksen toteuttamiselle. Tämä edellyttää kuitenkin avointa suhtautumista ja todellista kiinnostusta sekä arvostusta kaikkia kohtaan. Tasavertaiseen vuoropuheluun uskaltautuminen vaatii uudenlaista ajattelua kaikilta, koska siinä hierarkiselle työskentelylle ei ole sijaa. Työntekijöiden ja johdon kuilu kasvaa, jos johto pysyttelee vain omissa toimissaan, eikä osallistu työntekijöiden jokapäiväiseen työelämään. (Kaivola & Launila 2007, 32-33.)

Tiimien välistä keskustelua voidaan parantaa huomattavasti ryhmäkehityskeskustelulla, jossa osallisena olisi aina yksi jäsen jokaisesta tiimistä. Huomioitavaa on, että osallistuvien henkilöiden tulisi vaihtua aika ajoin, jotta saadaan uusia näkökantoja keskusteluun eikä kenellekään tulisi ylivoimaiseksi hoitaa kehityskeskustelussa esille tulleita muutoksia oman työnsä ohella. Suosittelen, että ryhmäkehityskeskusteluja tulisi järjestää vähintään kerran kolmessa kuukaudessa. Tällä aikavälillä järjestettävissä kehityskeskusteluissa pystytään keskustelemaan myös vuodenajan vaihtumisen mukanaan tuomista uusista ongelmista/käytännöistä. Tietenkin, jos tarvetta keskusteluun tulee useammin, niin mikään ei estä keräämästä ryhmää yhteen jo aiemmin. Jotta kehityskeskustelujen järjestäminen ei jäisi vain yhden ihmisen huoleksi, niin ehdotankin, että käytännöksi otetaan sellainen tapa, että kuka tahansa työyhteisön jäsenistä voi ehdottaa, että nyt keskustelu täytyy pitää pikimmiten ja tällä puheella aikataulu lyötäisiin lukkoon.

Kehityskeskustelu voisi esimerkiksi toteuttaa niin, että noin kaksi viikkoa ennen keskustelua jokaisen osallistujan tulisi antaa nimetyille henkilölle esityslista asioista, joista aikoo puhua ja tämä henkilö tekisi niistä sitten yhteenvedon ja lähettäisi osallistujille. Näin varmistetaan, että jokainen on saanut valmistautua esille tuleviin asioihin. Kehityskeskustelussa puhutuista asioista tehdään muistiinpanot, jotka myös jaetaan osallistujille, tämän listan tulee sisältää myös tiedot siitä kuka on luvannut tehdä mitä ja missä ajassa. Nämä muistiinpanot on hyvä käydä läpi seuraavassa istunnossa, jotta tiedetään, että kaikki on tullut tehtyä.

Oikeaoppiseen ongelmanratkaisuun sisältyy seurantavaihe, jolloin tarkastetaan miten osapuolet ovat pitäneet sopimuksesta kiinni. Jos tässä on onnistuttu niin tulee miettiä, mikä olisi oikea tapa kehua tai palkita. Jos on onnistuttu vain osittain, tulee miettiä, miten päästään vielä parempaan tulokseen. Jos kuitenkin käy niin, että ei onnistuta ollenkaan niin tulee miettiä tehtiinkö sopimusta yleensäkin. Aina, kun opitaan jotain voidaan opittua asiaa ehkä hyödyntää toisessakin kohtaa. Esimerkiksi, jos parantunut tiedonkulku on auttanut jossakin asiassa voi se auttaa toisessakin. (Nevalainen 2007, 133-134.)

Arvostusta ja kiitosta voimme saada lisää, kun jokainen päättää antaa sitä työtovereilleen. Asian tulisi toimita läpi koko organisaation.

## Tiedonkulku

Tiedonkulun kehittämisen kannalta ehdotan, että yrityksessä nimetään vastuuhenkilö, joka hoitaa yleistä tiedotusta eli ilmoittaa työyhteisölle sähköpostin välityksellä esimerkiksi seuraavista asioista: yritysvierailut (molempiin suuntiin), tapahtumat, organisaatiomuutokset, koulutuksista ja muuttuvasta toimintaympäristöstä tiedottaminen (lait & asetukset). Käytäntö voisi olla sellainen, että vastuuhenkilölle tulee ilmoittaa torstaihin mennessä, mitä ensi viikolla tapahtuu, niin silloin vastuuhenkilö pystyisi tämän työn

hoitamaan yhdellä koosteella ja muut työntekijät saisivat ajoissa tiedon tulevista tapahtumista.

Yrityksen taloudellisista näkymistä tulee tiedottaa säännöllisesti koko työyhteisölle. Negatiivisiinkin uutisiin osataan suhtautua paremmin, jos on jo aikaisemmin tiedetty, missä mennään.

Tiimipalaverikäytäntöä tulisi mielestäni hieman uudistaa. Ensinnäkin on tärkeää, että jokaista tiimiä kohdellaan samalla tavalla eli jokaiselle tiimille tulee järjestää palaveri yhtä usein, jos tiimi siihen itse näkee aiheita. Jotta palaverien hyöty käytännössä kasvaisi tulisi ottaa käyttöön tehtävälista, johon ylös merkitään kaikki tehtävät, jotka palaverissa esille tulevat ja päätetään, kuka minkäkin tehtävän hoitaa ja mihin mennessä. Kun määräaika umpeutuu niin vastuuhenkilön kanssa keskustellaan, mitä hän on saanut aikaiseksi. Tehtävulistaa käyttäen kenellekään ei tule ylivoimaiseksi muutosten suorittaminen, koska ne jaetaan monen ihmisen kesken ja toisaalta muutokset tulee helpommin toteutettua, kun niihin on nimetty vastuuhenkilöt. Yrityksessä on käytössä nykyisinkin ohjausryhmän palaverissa tehtävälista, johon merkitään asia, asianhoitaja, aikataulu ja tilanne. Käytössä oleva lomake on hyvä, mutta seurantajärjestelmää voisi vielä hieman kehittää entisestään.

Toimivat ja työntekoa palvelevat kokouskäytännöt tukevat tiedonkulkua. Silloin tieto kulkee sujuvasti ja saavuttaa kaikki ne tahot, joita tieto koskettaa. (Kaivola & Launila 2007, 135.)

Jos tiimipalavereihin kaivataan vähän uutta ilmettä niin mielestäni olisi kehittävää välillä vaihdella palaverin vetäjää. Työntekijät yltävät huimiin suoriin, kun heille annetaan vähän vastuuta. Kiertävä systeemi voisi olla toimiva. Jokainen pääsisi kokeilemaan vähän erilaisia tehtäviä. Avointa keskusteluakin voi olla helpompi saada aikaan, kun vetäjä on yksi tiimin jäsenistä.

Aikaisemmin mainittujen tiedotusten lisäksi tiedotusta tarvitaan vielä työn suorittamiseen liittyvissä asioissa. Tällä hetkellä moni tekee työnsä vaikeammin kuin, mitä tarvitsisi, jos tieto uudesta keksinnöstä olisi saavuttanut hänetkin.

Ehdotankin, että perustetaan Nybrokin tuotannonohjausjärjestelmää koskeva kansio, johon jokainen voi käydä lisäämässä tietyn otsikon alle, mitä uutta on keksinyt tästä osiosta. Tämä kansio tulisi ehdottomasti lisätä jokaisen työpöydälle, jotta se ei olisi liian monimutkaisen polun takana, jolloin kukaan ei jaksaisi käydä lisäämässä sinne keksintöään. Tämän lisäksi tarvitaan pieni tutustumishetki toisen tiimin työtapoihin, koska ohjelma on ollut kuitenkin jo sen aikaa käytössä, että paljon keksintöjä on tullut jo. Olisi kehittävää käydä katsomassa esimerkiksi, miten toinen osasto tekee tilauksen. Tutustumalla toisen työtapoihin voi löytää paljon uusia parannusideoita oman työnsä suorittamiseen. Käytäntö voisi olla mielestäni sellainen, että johto kehottaa, että jokaisen tulisi käydä tutustumassa työtoverinsa (joka tekee suunnilleen samaa työtä) työtapoihin. Varmistus siitä, että jokainen tehtävänsä on suorittanut, voidaan kontrolloida nimilistalla, johon työtapojaan esitellyt henkilö laittaa kuittauksen oppilaansa nimen taakse. Rauhallisemmat työpäivät voisivat olla hyviä hetkiä käyttää työn kehittämiseen.

#### 1.16 Ratkaisujen kehitysten seuranta

Tulosten julkistamistilaisuudessa keskusteltiin, että olisi erittäin hyvä, jos samantapainen tutkimus uusittaisiin kahden vuoden kuluttua, niin näkisi mihin suuntaan työyhteisö on kehittynyt ja onko todellisia tuloksia saatu aikaan.

Nybrokissa toiminnan kehittymistä halutaan seurata jatkossa ja mahdolliset uudet ideat ja muutosehdotukset otetaan esiin tiimipalavereissa kuukausittain tai vaihtoehtoisesti ryhmäkehityskeskusteluissa. Näin on pyritty tekemään tähänkin asti, mutta jatkossa asiaan kiinnitetään vielä enemmän huomiota.

## Johtopäätökset ja yhteenveto

Tässä opinnäytetyössä tarkoitus oli selvittää toimivan työyhteisön idea, tutustua työyhteisön kehittämiseen ja selvittää johdon merkitys työhyvinvointiin. Tarkoitus oli tutkia asioita, jotka vaikuttavat työntekijöiden työn mielekkyyteen ja motivaatiotasoon. Tavoitteena oli myös ymmärtää johdon tärkeys ja heidän vaikutusmahdollisuudet, kun puhutaan työhyvinvoinnista. Tärkeintä oli selvittää Nybrokin henkilökunnan mielipiteet työn mielekkyydestä ja sujuvuudesta sekä löytää yrityksen vahvuudet. Henkilökunnan avulla löydettiin kehityskohdat ja kirjattiin muutamia kehitysideoita niihin.

Tutkimus suoritettiin kyselytutkimuksena. Kyselyn perusteella vastaukset analysoitiin ja selvitettiin yrityksen ongelmakohdat. Tutkimukseen osallistui Nybrokin henkilökunnasta 18 henkilöä.

Nybrok pyrkii tämän opinnäytetyön innoittamana saavuttamaan toimivan työyhteisön tunnusmerkit. He ovat sisäistäneet, että todellisten ongelmien löytämisessä auttaa usein jo, niin kuin Pekka Järvinen on kiteyttänyt, että organisaation perusrakenteita tarkistetaan: tehtävät ja tavoitteet kirkastetaan, johtajuutta vahvistetaan, töiden organisointia parannetaan, yhteisiä pelisääntöjä täsmennetään, palavereita kehitetään ja järjestetään säännöllisesti. Kun nämä asiat ovat kunnossa nähdään ne asiat, joihin on puututtava ihan oikeasti. Jatkuva parantaminen on kaikkien intressi.

Nybrokin henkilökunnan keskustelutilaisuudessa ilmeni, että työntekijät todella pitävät työstään, mutta työyhteisössä löytyy parannuskohteita.

Yllättävää oli, miten paljon vaikutusta oli ihmissuhteisiin pelkällä tulosten julkistamistilaisuudella. Sain useita viestejä heti seuraavana päivänä, että työpaikalla on ollut ihan erilainen ilmapiiri ja ihmiset ovat olleet innoissaan aiheesta. Useat olivat selvästi pohtineet käyttäytymistään tilaisuuden jälkeen. Hyvät ihmissuhteet helpottavat työntekijöiden jokapäiväistä kanssakäymistä ja vaikuttavat kovasti työn mielekkyyteen. Tutkimuksen yhdessä läpikäyminen

osoittautui erittäin tehokkaaksi. Oli erittäin tärkeää, että henkilökunta halusi jakaa mielipiteitään ja sai olla mukana kehittämässä toimintaa.

Mielipiteitä syntyi tiedonkulusta niin yksilötasolla kuin tiimiltä toisellekin. Sisäisen viestinnän kehittäminen onkin ollut yksi tärkeistä tarkastelun kohteista Nybrokin kannalta. Sisäistä ja ulkoista viestintää tarvitaan, jotta henkilökunnalle pystytään tiedottamaan tapahtuvista muutoksista. Hyvin hoidettu sisäinen viestintä vaikuttaa positiivisesti myös työn sujuvuuteen.

Positiivista oli, että Nybrokin laatupäällikkö oli halukas kehittämään henkilökunnan viihtyvyyttä. Hän ymmärsi, miten tärkeää työntekijöiden motivoituneisuus on yrityksen kannalta. On tärkeää että, asia kiinnostaa koko organisaatiota ja sen eteen ollaan halukkaita tekemään töitä.

Tutkimuksen tuoma tieto ja kehitysehdotukset saivat kovasti mielenkiintoa osakseen. Henkilökunta varmisti, että he saavat oman kappaleen tutkimuksesta työpaikalle, jotta jokainen voi sitä halutessaan lukea. Tärkeintä oli, että työyhteisö oli valmis kiinnittämään huomiota työhyvinvointiin.

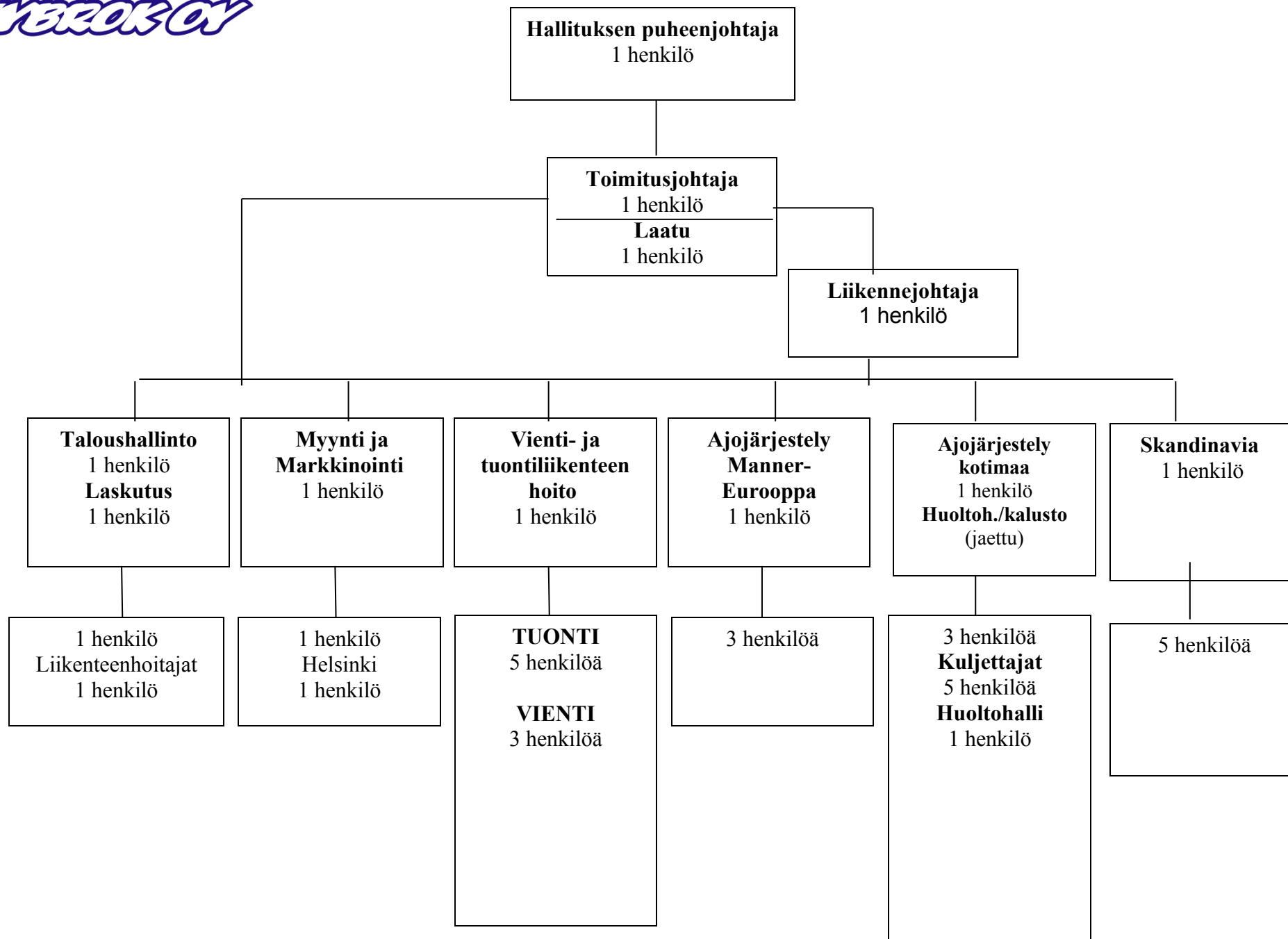
Tutkimus onnistui mielestäni hyvin, mutta tietysti aina löytyy parannettavaa. Näin jälkikäteen ajateltuna olisin halunnut laittaa kyselylomakkeeseen enemmän avokysymyksiä, koska niistä sai niin paljon enemmän irti kuin pelkistä monivalintakysymyksistä. Positiivista palautetta tutkimuksesta sain myös työyhteisöltä itseltään, joten siinäkin mielessä tutkimus onnistui.

Opinnäytetyön aihe oli erittäin mielenkiintoinen ja opettava. Olisi tärkeää, että jokainen yritys ymmärtäisi kuinka tärkeästä asiasta puhumme. Toimivaa työyhteisöä ei voida liikaa arvostaa. Tulee muistaa, että motivoitunut työntekijä antaa parhaan mahdollisen hyödyn itsestään yrityksen käyttöön.

## LÄHTEET

- Aalto, R. 2006. Työelämän selviytymisopas – käytännön ohjeita työhyvinvointiin. Jyväskylä: Docendo.
- Ahola, T. & Furman, B. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Helsinki: Tammi.
- Ahonen, H. 2004. Kuka komentaa kelloasi. Helsinki: Kirjapaja Oy.
- Airo, J-P.; Rantanen, J. & Salmela, T. 2008. Oma ura, Paras ura. Helsinki: Talentum.
- Heiske, P. 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. 2., painos. Helsinki: Yrityskirjat.
- Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö- avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Helsinki: Tammi.
- Jokiranta, L. 2009. Yrittäjyys, osaaminen ja innovaatiokyky kuljetusalankin tulevaisuuden kulmakiviä. Viitattu 5.11.2009 [http://www.dipoli.tkk.fi/hankkeet/tulo/KY\\_209\\_s34-35.pdf](http://www.dipoli.tkk.fi/hankkeet/tulo/KY_209_s34-35.pdf).
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Helsinki: Kirjapaja Oy.
- Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Karjalainen, S. 2009. Esimiesrooli meni uusiksi. Optio 1/2009, 38-41.
- Karjalainen, S. 2008. Työyhteisö terapian tarpeessa. Optio 19/2008, 50-55.
- Mintzberg, H. 2004. Managers Not MBAs. A hard look at the soft practice of managing and management development. San Francisco: Berret-koebler publishers inc.
- Nevalainen, V. 2007. Ihminen ja työ. Helsinki: Edita.
- Nybrok Oy. Viitattu 28.10.2009 <http://www.nybrok.com/>.
- Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.
- Rissa, K. 2007. Tulosta ja hyvinvointia. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Setälä, R. 2009. Muutos työpaikalla tuo huolen ja kyräilyn. Turun Sanomat 1.11.2009.
- Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY.





### *Kehityskeskustelun ohjeet*

#### Kehityskeskusteluihin valmistautuminen

Sekä esimies että alainen valmistautuvat yhteiseen keskusteluun. Päivittäiset tilanteet tarjoavat monta hyvää tilaisuutta työasioista ja suorituksesta puhumiseen, mutta kehityskeskustelu varmistaa, kertaa ja luo tilaisuuden käydä työasioita läpi ja sopia tarvittavista asioista.

Hyvään kehityskeskusteluun tarvitaan rauhallinen paikka, jossa häiriintymättä voidaan keskittyä keskusteluun noin kaksi tuntia.

Esimies ja alainen voivat valmistautua oheisten kysymysten avulla kehityskeskusteluun. Ohjeet on jaettu kehityskeskustelujen eri painotusten mukaan.

**Keskustelu A:** painopiste tavoitteissa

**Keskustelu B:** painopiste arvioinnissa

**Keskustelu C:** painopiste kehittämisessä

<b>Keskustelu A: painopiste tavoitteissa</b> , tärkeintä on sopia työtehtävistä ja tavoitteista sekä siitä, miten tavoitteet täsmennetään tunnusluvuilla mitattavaksi. <i>Mitä minun pitäisi tehdä?</i> <i>Miten suoritus arvioidaan?</i>			
Esimies		Alainen	
E1	Kertaa alaisen tehtäväkuva, rooli yksikössä.	A1	Kertaa tehtäväkuvasi, roolisi yksikössä.
E2	Kertaa sovitut tavoitteet.	A2	Kertaa työtehtäväsi, mitkä ovat päätehtäväsi, mitä muuta teet yksikössä tai muiden kanssa (projektit, palvelutehtävät muille yksiköille, ulkopuolelle).

Keskustelu B: painopiste arvioinnissa, tärkeintä on saada yhteinen arvio työsuorituksista ja tavoitteiden saavuttamisesta. Oleellista on sopia seuraavan kauden tavoitteet ja täsmentää arviointikriteerejä. <i>Miten suoriuduin?</i> <i>Mitä palautetta ja neuvoja työssä onnistumiseen?</i>			
Esimies		Alainen	
E7	Kertaa sovitut tulostavoitteet: mistä tavoitteista, tunnusteluista on sovitettu? Mikä on ollut alaisesi päätehtävä ja rooli yksikössä?	A7	Kertaa sovitut tulostavoitteet: mistä tavoitteista, tunnusteluista on sovitettu? Mitä olit luvannut saada aikaan?
E8	Miten kausi on mennyt? Mitä ohjeita ja ohjausta on tarvittu? Missä alainen on onnistunut ja saavuttanut sovitut tavoitteet? Missä alainen on tehnyt kovasti töitä päästäkseen tavoitteisiin?	A8	Miten kausi on mennyt? Mitkä tavoitteet olet saavuttanut, mitkä ovat kesken ja mistä syistä? Mistä olet nykyisessä työsuorituksessasi erityisen ylpeä: tämän olen tehnyt hyvin!
E9	Mitkä tai millaiset tilanteet ovat olleet ongelmallisia tai erityisen vaikeita alaiselle? Mieti syitä: Oliko tavoite realistinen? Oliko alaisella tarpeeksi osaamista työtehtävään? Aiheuttivatko yksikön tilanne ja työmenetelmät ongelmia?	A9	Missä nykyisessä suorituksessasi on puutteita? Miksi et ole onnistunut? Mitä olet tehnyt saavuttaaksesi tavoitteet? Mitä sellaisia esteitä tai ongelmia työtilanteessasi tai työmenetelmissä on ollut, jotka ovat estäneet sinua pääsemästä hyvään tulokseen? Miten olet ennakoinut tilanteita ja pyrkinyt korjaamaan ongelmia?
E10	Valmistele arvio suorituksista. Ora selvää yhteistyökumppaneilta (prosessinomis- tai projektipäälliköiltä, työtovereilta) työsuorituksista. Pidä mielesi avoimena keskustelun aikana esiintulleille näkökohdille ja perusteluille.	A10	Tee yhteenvero työtilanteestasi. Ora selvää yhteistyökumppaneiltasi, miten olet heidän mielessään suoriutunut. Arvioi omaa osaamistasi, sen vahvuuksia ja puutteita sekä vaikutusta työsuorituksesi.

E3	Mieti, mitä yksikössä pitää saada aikaan, mikä on alaisen osuus ja rooli siinä. Mieti, miten kerrot yrityksen visioista, strategioista ja tavoitteista niin, että kokonaiskuva voi hyödyntää tavoitteiden määrittelyssä.	A3	Jäsennä, täsmennä, mitkä ovat olleet tavoitteesi, miten ne on määritelty, mitä tunnusteluja on käytetty (tai olet itse käyttänyt ohjaamaan työtäsi).
E4	Selvitä, täsmennä arviointikriteerit ja mitä tunnusteluja on tai tarvitaan suorituksen määrittelyyn ja arviointiin.	A4	Mieti, mitä sinun pitää saada aikaiseksi, mikä on sinun osuutesi, roolisi kokonaisudessa (tiimi, yksikkö).
E5	Mieti, miten hyödynnät yrityksen arvot, ohjeet toimintatavoista ja -tavoista ja -tyylistä osaksi arviointikriteerejä. Miten tehtävässä tarvittava osaaminen määritellään?	A5	Mieti, miten yrityksen arvot, ohjeet toimintatavoista ja -tyylistä vaikuttavat tehtävissä. Miten ne muokataan arviointikriteereiksi omassa tehtävässä (esimerkiksi mitä yhteistyö minun työssäni tarkoittaa). Miten tehtävässä tarvittava osaaminen määritellään?
E6	Mitä muuta pitää muistaa ottaa esiin, esimerkiksi toiminnan muutokset, yksikön osaamistarpeet, alaisen työhön vaikuttavat kehittämisshankkeet?	A6	Mitä muuta pitää muistaa ottaa esiin, esimerkiksi yksikön osaamistarpeet, muutosten vaikutukset omaan työhön ja työnjakoon, henkilökohaiset asiat, jotka haluat kertoa. Jos olet epävarma siitä, mitä esimiehesi/yksikkö haluaa työsuoritukseltasi tulevaisuudessa, voit valmistautua seuraavien kysymysten avulla. Mitä yrityksessä tapahtuu lähivuosina? Mikä on tavoitteemme ajatellen viisi vuotta eteenpäin? Mitä vaatimuksia tulet asettamaan minulle/tehtävälleni? Mitä minun pitäisi osata ollakseni tulevaisuudessa voimavara?



## Kyselylomake

Täysin samaa mieltä    Jokseenkin samaa mieltä    Jokseenkin eri mieltä    Täysin eri mieltä

1. Työpaikaltani löytyy edellytykset työhyvinvoinnille.

☐                      ☐                      ☐                      ☐

Ehdotukset työhyvinvoinnin lisäämiseksi:

---

---

2. Tunnen yritykseni laatu- ja ympäristötavoitteet.

☐                      ☐                      ☐

☐

3. Yrityksen tavoitteet ovat selvät ja niiden toteutumisesta

☐                      ☐                      ☐                      ☐

kerrotaan riittävästi.

Mitä tietoa haluaisit lisää?

---

---

4. Pidän tavoitteitamme ja toimintaperiaatteitamme oikeina.

☐                      ☐                      ☐                      ☐

5. Tiedän miten voin vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen

☐                      ☐                      ☐                      ☐

omalla toiminnallani.

6. Nybrok on kaiken kaikkiaan hyvä työnantaja.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

7. Vastuuhenkilöt ovat selvillä.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

8. Tehtäväjaot ovat selvät tiimissä.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

9. Liikuntaedut ovat riittävät.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

10. Työterveyshuolto on riittävää.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

11. Työajan jälkeen pitäisi olla yhteistä tyky-toimintaa.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Jos pitäisi, niin minkälaista?

---

---

12. Olen tyytyväinen työhöni ja toimenkuvaani.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Kommentti yllä olevaan.

---

---

13. Työni on monipuolista.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

14. Ideat ja parannusehdotukseni otetaan huomioon.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Teetkö parannusehdotuksia?

\_\_\_\_\_

15. Koen työn iloa.

☐ ☐ ☐ ☐

16. Työpaikalla tuetaan oma-aloitteisuutta ja vastuun ottamista

☐ ☐ ☐ ☐

17. Työpaikkakiusaamista on havaittavissa.

☐ ☐ ☐ ☐

Minkälaista?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18. Työpaikan ilmapiiri on hyvä.

☐ ☐ ☐ ☐

Kommentti yllä olevaan.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

19. Työpaikan ilmapiiri kannustaa ja innostaa meitä kehittämään

☐ ☐ ☐ ☐

toimintaa.

20. Yhteistyö yrityksessä on joustavaa ja tehokasta.

☐ ☐ ☐ ☐

Kommentti yhteistyöstä.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

21. Osaamme jakaa tietoa toisillemme niin, että

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

osaamisemme työryhmässämme kasvaa.

Kommentti tiedon jakamisesta.

---

22. Tiedonkulku yrityksessä on riittävää.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Mihin asioihin kaipaisit lisää tiedotusta?

---

---

23. Tiedonkulku tiimissä on avointa ja riittävää.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

24. Saan esimieheltäni riittävän ajoissa tietoa oman

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

työni kannalta tärkeistä asioista.

25. Halutessani voin oppia uutta työssäni.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

26. Nybrok tarjoaa puitteet ammattitaitoni ylläpidolle ja

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

kehittämiseksi.

Jos lisäkoulutustoiveita niin minkälaisia(sisäiset & ulkoiset)?

---

---



27. Pystyn käyttämään riittävästi osaamistani ja ammattitaitoani ☐ ☐ ☐ ☐

työssäni.

28. Tunnen, että minulla on mahdollisuus halutessani saada ☐ ☐ ☐ ☐

lisävastuuta työssäni.

29. Tunnen, että minulla on mahdollisuus halutessani siirtyä ☐ ☐ ☐ ☐

toisiin tehtäviin.

30. Tiedän millä perusteilla työsuoritustani arvioidaan. ☐ ☐ ☐ ☐

31. Työtäni arvostetaan. ☐ ☐ ☐ ☐

32. Saan kiitosta hyvästä työsuorituksesta. ☐ ☐ ☐ ☐

33. Tiiminvetäjän kanssa käyty kehityskeskustelu olisi ☐ ☐ ☐ ☐

hyödyllinen.

34. Palavereita on liikaa. ☐ ☐ ☐ ☐

35. Palaverit ovat aina tarpeellisia. ☐ ☐ ☐ ☐

Miten haluaisit palavereita kehitettävän?

\_\_\_\_\_

36. Tunnen, että voimavarani riittävät selviytyäkseni hyvin  
työtehtävistäni.

☐☐☐☐

37. Työmotivaationi on hyvä.

☐☐☐☐

38. Esimieheni toiminta on oikeudenmukaista.

☐☐☐☐

39. Eri-ikäisten työntekijöiden kohtelu on tasa-arvoista.

☐☐☐☐

40. Tiiminvetäjä kohtelee kaikkia tasapuolisesti.

☐☐☐☐

Kiitos vastauksestasi!

Jos jotakin jäi sanomatta, niin alla tilaa vapaalle kommentille.